



# Työntekijöiden motivointi pysymään pidempään töissä

Hardip Saini

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työntekijöiden motivointi pysymään pidempään töissä**

Hardip Saini  
Liiketalouden perustutkinto  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2020

Hardip Saini

**Työntekijöiden motivointi pysymään pidempään töissä.**

Vuosi 2020

Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ELIXIalla (toimeksiantaja) järjestettävät erilaiset koulutukset motivoivat nykyisiä työntekijöitä heidän työtehtävissään. Samalla tarkoituksena oli selvittää, millaisena työntekijät näkevät ELIXIalla järjestettävien koulutuksien tärkeyden ja antaako se motivaatiota jatkaa samassa työpaikassa useamman vuoden työntekijää. Opinnäytetyön runko muodostuu ELIXIalla järjestettävässä Future Leader Program -koulutuksesta, joka järjestetään ensimmäistä kertaa Suomessa. Koulutus mahdollistaa hakeneille työllistyä sisäisesti ELIXIalla erilaisiin vastuu- ja esimiestehtäviin.

Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon kehittämisen kohteita ja ratkaisuja Future Leader Program -koulutuksesta, sekä muista järjestettävistä koulutuksista ELIXIalla työntekijöille. Saadun tiedon perusteella on tarkoitus antaa ELIXIALle hyödyllistä dataa yrityksen koulutuksien ja työilmapiirin kehittämiseen. Tulevaisuudessa saatua tietoa voidaan myös hyödyntää ja kehittää yrityksen imagon ja työilmapiirin osalta. Tavoitteena oli myös saada tietoa siitä, pitävätkö työntekijät koulutuksia mielenkiintoisina, motivoivatko ne heitä kehittymään lisää työpaikalla ja ylentyä sisäisesti eri tehtäviin.

Opinnäytetyön viitekehys tulee pitkälti opinnäytetyön tekijän omasta työkokemuksesta ELIXIalla, sekä muiden työntekijöiden ja esimiesten haastattelujen kautta saadut tiedot hyödynnetään. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja niistä saatuja tietoja tullaan peilaamaan yrityksen toimintatapaan. Myös internetistä saatuja tietoja hyödynnettiin, esimerkiksi miten saman toimialan kilpailijat toimivat.

Tutkimusta selvitettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, jossa myös haastateltiin koulutuksessa olevia työntekijöitä, sekä toimeksiantajan kaikkia esimiehiä. Tällä hetkellä yrityksillä on todella vähän tietoa siitä, voisiko esimerkiksi koulutuksien lisääminen ja avainhenkilöiden motivoiminen heitä pysymään työpaikalla pidempään, tai voisivatko heille järjestetyt koulutukset motivoida heitä nykyiseen työhön enemmän.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että työntekijöitä kiinnostavat todella paljon uraan vaikuttavat koulutukset. He arvostavat myös paljon, kun työnantaja antaa mahdollisuuden kehittää heidän omaa osaamistaan. Myös mielenkiintoiset koulutukset ovat kiinnostavia ja työntekijät haluavat saada paljon tukea koulutuksien avulla heidän työnkuvaansa koskien. Esimiesten riittävä tuki nousi myös tutkimuksessa esille, jossa he kaipaavat enemmän tukea esimiehiltään, joka vaikuttaa heidän jaksamiseen ja työilmapiiriin merkittävästi.

Tutkimusongelmaan saatiin tutkimuskyselyiden ja lähteiden avulla kattavasti vastauksia ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Kyselyn avulla löydettiin myös vastauksia siihen, että mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivointiin ja mitä mieltä työntekijät ovat uraan vaikuttaviin koulutuksiin. Opinnäytetyön prosessi eteni kaikin puolin loppujen lopuksi aikataulun mukaisesti.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työilmapiiri, koulutus, esimiestyö, motivointi

Bachelor's thesis

Hardip Saini

**Motivating employees to stay in work longer**

Year	2020	Pages	45
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to find out how ELIXIA is organized to motivate the current employees in their work. At the same time, the purpose was to find out what different training courses provide for the employees and what ELIXIA expects from their employees.

The thesis was based on the Future Leader Program training organized by ELIXIA, which was also organized for the first time in Finland. The training enables the participants to work at ELIXIA assuming various responsibilities and managerial roles.

The aim of this thesis was to get as many development objects and solutions as possible from the Future Leader Program training and other trainings for ELIXIA employees. The information obtained was intended to provide ELIXIA with useful data for the development of the company's training and work environments. The aim was also to find out whether the employees find the trainings interesting and whether they motivate them to develop further in the workplace and internally in different tasks.

The thesis framework was based on the thesis author's own experience with ELIXIA and the information obtained through interviews with other employees and managers was used. The data also consisted of relevant literature and the information obtained will be reflected in the way the company operates.

The results of the study showed that the employees are very interested in career-related trainings and that they are highly valued when the employer gives them the opportunity to develop their own skills. Career-related trainings are also very interesting, and the employees want a lot of support through their training in their job description. The questionnaire also found answers to what motivates the employees and what the employees think about career-related trainings at workplace.

Keywords: Wellbeing at work, work atmosphere, education, management, motivation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	6
1.2	Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne .....	7
2	ELIXIA yrityksenä .....	8
2.1	Toimiala ja organisaatio .....	8
2.2	Henkilöstömäärä .....	8
3	Motivointi työvälineenä .....	9
3.1	Motivaation käsitteet.....	9
3.2	Motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	9
3.2.1	Oma merkitys .....	10
3.2.2	Tavoitteellisuus.....	10
3.2.3	Sosiaalinen ympäristö .....	10
3.2.4	Sopiva haasteellisuus .....	11
3.2.5	Työn kiinnostavuus.....	11
3.2.6	Palkka ja palkkiot .....	11
3.2.7	Toiminnan vapaudet.....	11
3.2.8	Arvostus.....	12
3.3	Johtajan rooli motivoinnissa .....	12
3.3.1	Hyvän johtajan kriteerit .....	13
3.3.2	Työhyvinvointi organisaatiossa .....	14
4	Koulutuksien tärkeys.....	19
4.1	Oppiminen ja koulutus .....	19
4.2	Vuorovaikutustaitojen kehitys .....	21
5	Tutkimus .....	23
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	23
5.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	25
5.3	Tutkimustulokset.....	25
5.3.1	Tutkimuksen taustatiedot .....	26
5.3.2	Future Leader Program -koulutus .....	29
5.3.3	Koulutuksen motivointi ja vaikutus työilmapiiriin (ELIXIAN esimiehet) .....	29
6	Yhteenveto .....	30
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	31
6.2	Opinnäytetyön prosessi ja oma oppimisen arviointi .....	34
7	Lähteet .....	36

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia liikunta- ja hyvinvointi keskus ELIXIalla ensimmäistä kertaa järjestettävää Future Leader Program -koulutuksen vaikutusta työntekijöiden motiivointiin uusiin työtehtäviin. Koulutus on suunnattu vain ELIXIalla työskenteleville avainhenkilöille (vastuutehtävissä työskentelevät). Koulutus mahdollistaa hakeneille työllistyä sisäisesti ELIXIalla keskusvastaavaksi, ryhmäliikuntavastaavaksi tai muihin johtotehtäviin, mikäli hakijalla on ryhmäliikunta-, asiakaspalvelu- tai Personal Trainer -vastaavan asema yrityksessä koulutuksen hakuaikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada ELIXIalle tietoa siitä, kuinka paljon kyseinen koulutus vaikuttaa työpaikalla työntekijöiden motivointiin, sekä miten koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa työilmapiiriin yksilön ja ryhmän osalta.

Tutkimuksessa selviää myös, miten hakijat ovat päätyneet hakemaan koulutukseen ja millainen tausta heillä on ollut jo yrityksessä, sekä millaisessa työtehtävässä he ovat olleet.

Olen itse ollut ELIXIalla jo 6-vuotta ja myös mukana Future Leader Program -koulutuksessa. Tutkimuksessa tuon myös omia näkemyksiä ELIXIasta työnantajana ja miten itse olen kokenut koulutuksen vaikuttavan motivaatiooni jatkaa työtä / edetä ELIXIalla.

Tutkimuksen aikana tietoperusta on tullut hankittua oman työkokemuksen avulla ELIXIalla. Työntekijöiden, sekä esimiesten haastattelujen kautta saadut tiedot tullaan myös hyödyntämään. Kirjallisuutta on myös hyödynnetty tutkimuksessa ja peilattu kirjoista saatuja vastauksia tutkimuskyselystä saatuihin tuloksiin.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada mahdollisimman paljon kehittämisen kohteita ja ratkaisuja Future Leader -koulutuksesta ja myös muista järjestettävistä koulutuksista ELIXIalle työntekijöille ja työnantajalle. Saadun tiedon perusteella organisaatio voi tällöin myös hyödyntää saatua dataa yrityksen koulutuksien ja työilmapiirien kehittämiseen.

Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, pitävätkö työntekijät koulutuksia mielenkiintoisina ja motivoivatko ne työllistymään sisäisesti eri tehtäviin. Tällä tiedolla organisaatio pystyy myös kehittämään omaa henkilöstöä koulutuksien avulla ja pitää kaikkia motivoituneena työhönsä.

Tutkimusongelmaa selvitetään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, jossa haastateltiin useampia ihmisiä ELIXIAN johtoryhmästä ja myöskin Future Leader -koulutuksessa olevia avainhenkilöitä.

ELIXIAlla ei ole vielä tietoa siitä, voisiko esimerkiksi koulutuksien lisääminen ja keskittäminen esimerkiksi avainhenkilöihin motivoida heitä pysymään työpaikalla pidempään, tai motivoivatko heille suunnatut koulutukset heitä työskentelemään samassa työpaikassa pidempään. Tuloksien perusteella ELIXIA pystyy myös tulevaisuudessa hyödyntämään saatua tietoa tulevissa koulutuksissa ja sitä kautta kehittämään henkilöstön osaamista lisää.

## 1.2 Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat tutkimuksen tekijän kanssa samaan aikaan koulutukseen osallistuvat henkilöt. Tutkimuksen otos perustuu keski-ikäisiin naisiin, nuoriin naisiin ja miehiin, sillä koulutuksessa olevat osallistujat ovat nuoria, sekä keski-ikäisiä vanhempia. Tutkimusta ei myöskään haluttu rajata liian isoon alueeseen, sillä haluttiin selvittää ELIXIALle juuri sen hetkisten koulutukseen osallistujien näkemys koulutuksien tärkeydestä.

Teoriaosuudessa otetaan tarkkailun kohteeksi koulutuksen osallistujien motivointiin vaikuttavat tekijät sekä miten he pysyisivät pidempään ELIXIAlla töissä. Samalla halutaan saada tutkimus, pitääkö organisaation järjestää vastaavanlaisia koulutuksia enemmän.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu kuuteen päälukuun. Luvussa kaksi tuodaan esille millainen yritys ELIXIA on. Luku kolme ja neljä käsittelevät työn aihetta teoreettisesta näkökulmasta. Luvussa kolme käsitellään motivointia työvälineenä ja miten työntekijöitä on hyvä motivoida heidän työssään. Teoriaa on koottu eri kirjallisuuden kautta ja myös hyödynnetty internetistä saatuja lähteitä.

Luvussa neljä tuodaan esille miksi koulutukset ovat tärkeitä työpaikalla, sekä peilataan takaisin lukuun kolme, miten koulutuksien järjestäminen vaikuttaa työntekijöiden motivointiin. Luvussa neljä on myös hyödynnetty kirjallisuuden ja internetin lähteitä.

Luvussa viisi esitellään eri tutkimusmenetelmiä ja perustellaan mitä menetelmää tässä opinnäytetyössä on haluttu käyttää. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta, esimerkiksi miten ja milloin tutkimusaineistoa on kerätty, ja mistä kyselylomakkeen rakenne on muodostunut. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja niitä analysoidaan taulukoiden ja kuvioiden avulla.

## 2 ELIXIA yrityksenä

ELIXIALla on pitkä tausta liikunta- ja hyvinvoinnin markkina-alalla. SATS Finland Oy tuli ensimmäisen kerran markkinoille vuonna 1995, joka oli aikaa, jolloin todella pieni prosenttiosuus ihmisistä eivät kokeneet olevansa tervetulleita kuntosalille. Toiminta alkoi kuitenkin ensin Skandinaviassa nimellä SATS. (Elixia.fi).

Yrityksen tarkoitus on ollut aina saada aikaan muutoksen ja tarjonnan ympäristö, jonne kaikki tuntisivat olevansa tervetulleita. ELIXIAN konsepti sai saavutettua nopeasti menestystä, jonka takia se laajeni myöhemmin muihin pohjoismaihin kuten Ruotsiin, Tanskaan ja Suomeen. (Elixia.fi).

Tänä päivänä ELIXIA toimii Suomessa yhdellä nimellä, joka on ELIXIA. Vuonna 2014 SATS kuntosalikeskukset ja ELIXIA kuntosaliketju yhdistyivät, jonka jälkeen syntyi Pohjoismaiden johtava kuntosaliketju. Suomessa ennen yhdistymistä toimittiin kahdella isolla kuntosaliketjulla, jotka olivat SATS- ja ELIXIA kuntosalikeskukset. (Elixia.fi).

### 2.1 Toimiala ja organisaatio

ELIXIA on Suomessa yksi edelläkävijöistä muihin kuntosaleihin verrattuna. ELIXIAN toimiala perustuu liikunta- ja hyvinvointi alaan. Tänä päivänä hyvinvoinnista on tullut osa ihmisten arkea. Ihmiset pitävät jatkuvasti enemmän huolta hyvinvoinnistaan ja haluavat elää terveellistä elämää. (Elixia.fi).

ELIXIAN toimialaan kuuluu paljon erilaisia tuotteita ja palveluita, jonka takia suurin osa asiakkaista myös haluaa tulla viettämään heidän vapaa-aikaansa ELIXIALle. Vaikka kuntosalien kilpailu on tänä päivänä todella kovaa, on ELIXIA päässyt näkyviin laajan tarjonnan ja erilaisten harjoittelumahdollisuuksien avulla. (Elixia.fi).

ELIXIAN liikevaihto vuonna 2018 oli noin 325 miljoonaa euroa, joka puhtaasti muodostuu asiakkaiden säännöllisistä harjoittelukerroista. Suurin osa liikevaihdosta tulee asiakkaiden kuukausimaksuista ja loput Personal Trainer- palveluista sekä kaikissa keskuksissa olevista retail-tuotteista. (Elixia.fi, Sustainability report 2018).

### 2.2 Henkilöstömäärä

ELIXIA on iso ja kansainvälinen organisaatio, joka työllistää tällä hetkellä noin 10 000 työntekijää. Työntekijöistä noin 2 000 on kokoaikaisessa työsuhteessa ja loput osa-aikaisessa työsuhteessa. Henkilöstön määrä vaihtui tammikuussa 2018, kun ELIXIA osti kuntosaliketjun nimeltä Fresh Fitness. Tällä hetkellä Suomessa on 29 ELIXIA keskusta ja elokuussa 2020 aukeaa uusi ELIXIA keskus Kauppakeskus Iso Omena, Espooseen. (Elixia.fi).



ELIXIA kasvaa vuosi vuodelta ja tämän takia on myös hienoa seurata, että näin iso organisaatio on pystynyt pitämään toimintansa vakaana vuosi vuodelta. On erittäin tärkeää, että työntekijöitä voidaan pitää motivoituneena työssään, jotta vaihtelevuutta työntekijöiden välillä olisi mahdollisimman vähän.

### 3 Motivointi työvälineenä

Tässä luvussa tuodaan esille motivaation eri käsitteitä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden näkökulmasta. Luvussa tuodaan myös esille, miten erilaiset johtajaroolit voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja miten se näkyy työntekijän jokapäiväisessä tekemisessä työpaikalla.

Henkilökunnan sitoutuminen heidän työhön on todella tärkeää koko organisaatiolle, sillä mitä enemmän työntekijät ovat sitoutuneita heidän työhönsä, sekä mitä pienempi on vaihtuvuus ovat ne organisaation rungolle isoja vahvuuksia. Tässä luvussa osa motivaatioon liittyvistä käsitteistä tullaan myös kuvailemaan käytännön esimerkkien avulla käyttämällä internetistä ja kirjallisuudesta saatuja lähteitä.

#### 3.1 Motivaation käsitteet

Motivaatiota on yleensä kaikilla, mitä ikinä päätämme tehdä, on yleensä taustalla motivaatio. Motivaation perustana ovat kuitenkin aina motiivit. Motiivilla tarkoitetaan tarpeita, haluja, viettejä tai palkkioita ja erilaisia rangaistuksia. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, jota voidaan määritellä yksilön tilaksi, joka määrää miten nopeasti ihminen voi toimia ja mihin ihmisen mielenkiinto on suuntautunut. Motivaatiota voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien sekä palkkioiden puolesta. (Terveysverkko.fi, motivaatio).

#### 3.2 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatio on tekijä, joka saa aina ihmisen tekemään asioita kohti hänen päämääräänsä, jonka hän on itselleen luonut. Motivoitunut ihminen yleensä työskentelee tehokkaasti ja lisäksi on aina valmis uusiin erilaisiin haasteisiin. (Miikka Salovu, Blogikirjoitus: Motivaatio).

Miikka Salavu on kirjoittanut blogikirjoituksessaan motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntelemiseen ja oppimiseen. Salavu korostaa kirjoituksessaan, että ihmiset toimivat erilaisissa tilanteissa eri lailla motivoituneena. Motivaatio voidaan hyvin luokitella ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Motivoituminen johtuu paljon sen hetkisestä taloudellisesta tilanteesta ja siitä, että millaisessa toimintakulttuurissa on aiemmin toiminut. (Miikka Salovu, Blogikirjoitus: Motivaatio).

Työntekijöiden on aina tärkeää ymmärtää, että mitä enemmän ihmisten työ muuttuu luovuutta ja innovatiivisuutta kohti tietointensiiviseksi työksi, sitä merkittävämpi rooli sisäisellä motivaatiolla on. Työntekijöitä ei pysty ymmärtämään palikoina, joita pitäisi valvoa ja joille olisi tarkoitus antaa yhä enemmän erilaisia heille soveltumattomia tehtäviä. (Miikka Salovu, Blogikirjoitus: Motivaatio).

Salovu on kirjannut keskeisiä motivaatioon lisääviä ja sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä, jotka ovat hänen mielestään merkitys, tavoitteellisuus, sosiaalinen ympäristö, sopiva haasteellisuus, työn kiinnostavuus, palkka ja palkkiot, toiminnan vapaudet, arvostus ja formaali vs. informaali konteksti. (Mika Salovu, Blogikirjoitus: Motivaatio).

### 3.2.1 Oma merkitys

Oman tekemisen merkitys on todella tärkeä motivaation lähteenä. Yleensä merkitys voi liittyä siihen, miten tärkeänä työntekijä itse näkee yrityksen tai oman yksikkönsä toiminnan koko organisaation näkökulmasta. Parhaimmillaan työ voi olla työntekijälle kutsu, milloin sitä tehdään ja koska siihen on suuri sisäinen tarve ja se tuntuu vahvasti omalta.

### 3.2.2 Tavoitteellisuus

Jokainen meistä aina tavoittelee, jossain vaiheessa elämää jotakin ja jonkin asian valmiiksi saaminen ja tunne siitä, että on saanut saavutettua jotakin tuo todella paljon hyvän olon tuntea ja sen tavoittaminen motivoi sisäisesti työntekijää. Tavoitteet voivat olla henkilökohtaisia tai esim. tiimin yhteisiä tavoitteita. Tavoitteiden päämääränä tulee kuitenkin aina olla sisäinen hyvä fiilis jonkin asian saavuttamisesta. (Miikka Salovu, blogikirjoitus: motivointi).

### 3.2.3 Sosiaalinen ympäristö

Kaikkien ihmisten sosiaalinen ympäristö on isossa vaikutuksessa, miten ihmisten motivaatioon vaikuttavat tekijät tulevat esille. Tukeva työyhteisö voi aina luoda epämielekkääseen työhön motivaatiota ja keskinäistä vastuuta yhteisöllisyyden tunteen myötä. On myös olemassa yrityksiä, joissa on mahdollisuus vaikuttaa siihen kenen kanssa voi työskennellä työpaikalla. Joryhmät voivat myös pyrkiä luomaan tiimejä, joilla on sopiva kemia keskenään sekä hyvä yhteishenki esim. urheilujoukkueet. Omat ideat ja aikaansaaminen motivoi ihmisiä aina enemmän. Kun on mahdollisuus saada vertaispalautetta, niin tuntee olleensa aina hyödyksi muille. Mielenkiintoiset keskustelut innostavat ja motivoivat usein työntekijöitä enemmän kuin mikään muu. (Miikka Salovu, blogikirjoitus: Motivointi).

### 3.2.4 Sopiva haasteellisuus

Työn pitää olla aina sopivan haastavaa, jotta mielenkiinto pysyy siinä ja siitä ei tylsisty. On kuitenkin tärkeää, että työ ei ole samalla liian kuormittavaa, jolloin luovuus ja jaksaminen voi kärsiä. Mitä enemmän työntekijät voivat säädellä työn mahdollisuuksia työtehtävien osalta, se voi helpottaa motivoitumista sopivasti haasteellisten töiden kanssa. Haastavat tehtävät voivat myös johtaa usein, miten uuteen oppimiseen, josta työntekijät voivat motivoitua lisää ja joka on myös heille samanaikaisesti todella palkitsevaa. (Miikka Salovu, blogikirjoitus: Motivointi).

### 3.2.5 Työn kiinnostavuus

Kiinnostavat tehtävät tuovat aina työntekijöille motivointia tehdä työ hyvin loppuun asti. Tehtävät aina innostavat parhaimmillaan parhaaseen mahdolliseen tilaan, jossa työntekijä voi saada hetkessä enemmän aikaan määrällisesti ja laadullisesti innovatiivisempia tuloksia. Yleensä työntekijä on omistautunut täysin uudelle tehtävälle ja tuntee olonsa, että työ on juuri hänen vahvuuksiaan ja suunnattu hänen osaamisen perusteella. (Miikka Salovu, Blogikirjoitus: Motivointi).

### 3.2.6 Palkka ja palkkiot

Kaikki työntekijät haluavat aina ylentyä omassa työssään vaativampiin tehtäviin, jossain vaiheessa työelämää. Kun työntekijät tietävät, että heillä on mahdollisuus ylentyä työssä parempaan ja kiinnostavampaan työhön, voi tämä tällöin myös motivoida heitä tekemään vähemmän kiinnostavaa työtä. Palkka on myös aina yksi iso osa työntekijän motivointia tehdä työtä kyseisessä yrityksessä. Palkan on aina hyvä olla sopivan määräinen työn vaativuuden ja arvostukseen nähden. Lisäpalkkioiden ja bonuksien vaikutus on todella paljon riippuvainen työn kuvasta ja määrästä. Myös bonukset vaikuttavat aloittain paljon. (Miikka Salovu, Blogikirjoitus: Motivointi).

### 3.2.7 Toiminnan vapaudet

Mitä enemmän työpaikalla on liiallista seurantaa ja ulkoista hallintaa, niin sitä enemmän se vie työntekijöiltä omistajuutta ja motivaatiota työtehtävään. Luottamus on todella tärkeää työntekijän osaamisen kannalta. Työntekijöille on tietyissä tehtävissä annettava mahdollisuuksia toimia itseohjautuvasti ja luovasti, joka lisää motivaatiota tehdä työt hyvin loppuun. Monissa yrityksissä Salovuon mukaan on huomattu toimivaksi tavaksi, että noin 20% vapauden sääntö on toiminut, jossa tarjotaan työntekijöille yksi päivä viikossa tehdä mitä vaan, kunhan se liittyy yrityksen toimintaan. (Miikka Salovu, Blogikirjoitus: Motivointi).

### 3.2.8 Arvostus

Erittäin tärkeä asia työpaikalla on arvostuksen saaminen ja antaminen. On tärkeää saada itseltään myös arvostusta omaan työhön mitä teemme työpaikalla. Omien arvojemme vastaava työ, jossa syntyy onnistumisia ja onnistumisen tunnetta lisää työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä enemmän sitoutuneesti. Suullinen palaute voi myös motivoida työntekijää rahallisesti enemmän, jos palautteen saa oikealta henkilöltä oikealla tavalla. (Miikka Salovuori, Blogikirjoitus: Motivointi).

### 3.3 Johtajan rooli motivoinnissa

Elämän aikana jokainen työntekijä pääsee vähintään kerran elämänsä aikana tutustumaan työpaikan hyvään ja huonoon esimieheen. Yleensä huonon johtamistyylin takia suurin osa työntekijöistä ei halua jatkaa samassa työpaikassa enää töitä, koska kokevat, että heidän työtään ei palkita. Vika ei aina löydy kuitenkaan työntekijästä, sillä myös huonompi esimies voi ajaa tunnollisemmatkin työntekijät irtisanoutumaan heidän työstään. (Miksi esimies saa työntekijät irtisanoutumaan, Entrepreneur, Iltalehti.fi).

Iltalehti oli listannut 10 erilaista syytä, miksi huono esimies saa työntekijät irtisanoutumaan ja nämä syyt olivat tuoneet esille iltalehdelle Entrepreneur yritys. Tärkeimpänä syynä miksi työntekijät eivät viihdy työpaikallaan on Entrepreneurin mukaan ylityöllistäminen ja heidän mielestään hyväkään työntekijä ei jaksakaan tehdä muidenkin työntekijöiden töitä. Jokaisen työntekijän tulee tulla työpaikalla kohdelluksi kohtuuden rajoissa ja tämä vaikuttaa kovasti työntekijöiden motivointiin. (Miksi esimies saa työntekijät irtisanoutumaan, Entrepreneur, Iltalehti.fi).

Entrepreneur yrityksen mukaan myös välinpitämättömyys on todella isossa roolissa työpaikalla työntekijöiden motivointiin. Esimiestä ei saa kiinnostaa ainoastaan, miten saada yritykselleen hyvä tulos vaan, häntä pitäisi aina kiinnostaa työntekijöiden hyvinvointi. Hyvä esimies kohtelee aina työntekijöitään ihmisinä, eikä työkoneina työpaikalla. Hyvä esimies pyrkii myös aina ottamaan työntekijöiden jaksamisen huomioon, sekä ymmärtää, että työntekijöillä on myös työn lisäksi oma elämä ja kallis vapaa-aika. (Miksi esimies saa työntekijät irtisanoutumaan, Entrepreneur, Iltalehti.fi).

Työntekijöiden motivointi on todella tärkeää, jotta työpaikalla hyvän tuloksen saavuttaminen saadaan käytännön asioiden kautta toteutettua. Esimiehen läsnäolon puute on myös iso vaikutus työpaikalla työilmapiiriin. Esimiehen täytyy tiedustaa, että mikäli hän haluaa pitää parhaat työntekijät, täytyy hänen myös johtaa alaisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Suurin osa työntekijöistä kyllästyvät työskentelemään työpaikassa, missä esimiehen läsnä olevaa johtamista ei ole. Hyvän esimiehen täytyy myös osata kuunnella, keskustella ja antaa palautetta alaisilleen. Tärkeintä on aina muistaa, että säännöllinen johtaminen on tärkein tehtävä esi-

miestyössä. Fiksuimmatkin työntekijät haluavat saada aina palautetta heidän työstään ja esimiehen tehtävänä on aina antaa sitä säännöllisesti, joka myös motivoi työntekijöitä tekemään työnsä entistä paremmin. (Miksi esimies saa työntekijät irtisanoutumaan, Entrepreneur, Ilta-lehti.fi).

### 3.3.1 Hyvän johtajan kriteerit

Hannu-Pekka Sinervä kertoo kirjassaan Iso Jii - aito johtaja, että millainen aidon ihmisen kriteerit täytyy olla. Nämä kriteerit mielestäni tuo myös paljon samanlaisia esimerkkejä esille, mitä hyvällä johtajalla ja organisaatiolla pitäisi myös olla, jotta työntekijöiden motivointi voisi pysyä pitkään aktiivisena.

Hyvä esimies on yleensä myöskin omassa henkilökohtaisessa elämässään hyvä ihminen. Hyvä ihminen on lähes aina tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa ja pyrkii aina fyysisesti ja henkisesti hyödyntämään sen tasapainotusta omassa arjessaan. Hyvä johtaja myös ymmärtää, että henkinen ja fyysinen tasapaino on sitä, ettei koskaan ole täydellisesti tasapainossa elämässään, mutta tavoittelee sitä päivittäin. (Hannu-Pekka Sinervä, Iso Jii - aito johtaja, 2011, 14-15.)

Kaikki elämme omiemme arvojemme mukaisesti päivittäin. Esimies työssä esimies vertailee aina työpaikallaan työntekijöitä omiensa arvojen perusteella muiden arvoihin ja arvostaa erittäin paljon erityisesti erilaisilla arvoilla eläviä ihmisiä. Hyvä esimies sallii aina omien arvojensa ja muiden arvojen välisen yhteistyön ja erilaisuuden, sillä se tuo aina lisää motivaatiota ja intoa tehdä töitä erilaisten ihmisten kanssa. (Hannu-Pekka Sinervä, Iso Jii - aito johtaja, 2011, 14-15.)

Hyvän esimiehen on kuitenkin aina hyvä ymmärtää, että hänen on hyvä tarkastella jatkuvasti omaa vuorovaikutusosaamistaan ja kiinnittää siihen huomioita ja tuoda omia vahvuuksia ja heikkouksia esille vuorovaikutustilanteissa. Hyvän johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu aina avoin olemus työntekijöitä kohtaan ja kuuleva sekä muut huomioon ottava. On myös erittäin tärkeää, että esimies pitää huolen siitä, että se mitä hän sanoo, niin pitää huolen sanojensa sekä ilmeidensä ja eleidensä samansuuntaisuuden vuorovaikutuksessa omien alaisien kanssa. Kehittävän palautteen ansiosta esimies haluaa kehittää jatkuvasti myös itseään ja ottaa aina opiksi kielteisestä palautteesta, mutta samalla hyvä esimies nauttii siitä, että voi antaa alaisilleen hyvää palautetta heidän työstään. (Hannu-Pekka Sinervä, Iso Jii - aito johtaja, 2011, 14-15.)

Hyvän johtajan kriteereitä oli myös nostettu paljon esille internetin maailmassa ja yksi kiinnostava lähde oli myös Yrittäjät.fi. Sivulla oli tuotu paljon hyvän johtamisen kriteereitä esille, josta ensimmäisenä mainittiin johtajan innostuksesta ja innostamisesta muita työpaikalla. Johtaja, joka osaa välittää innokkuutensa yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan onnistuu paremmin tehtävässään kuin vähemmän innostuneet johtajat. (Yrittäjät.fi, johtaminen).

Forbes lehti oli listannut hyvän johtajan tunnusmerkkejä, joita myöhemmin Yrittäjät.fi sivulla oli tuotu myös esille. Johtajan suoraselkäisyys ja tinkimättömän asenteen merkki on hyvä, sillä hyvän johtajan eduksi halutaan aina katsoa, että hän haluaa pitää luottamuksensa alaisiaan kohtaan ja ei halua ajata kaikissa asioissa omaa etuuttaan. Parhaiden johtajien ominaisuuksiin kuuluu aina positiivinen asenne myös vaikeimmissakin tilanteissa. Positiivisella esimerkillä hyvä johtaja pystyy kannustamaan alaisiaan toimimaan samalla asenteella aina työpaikalla. Työpaikan ilmapiiri pysyy näin vahvana ja työnteon tehokkuus on optimaalisella tasolla. Ongelmatilanteissa hyvän johtajan tunnistaa, sillä hän ei sorru tilanteeseen vaan ryhtyy toimimaan ja haluaa kehittää jatkuvasti toimintaansa alaistensa kannalta. (Yrittäjät.fi, johtaminen).

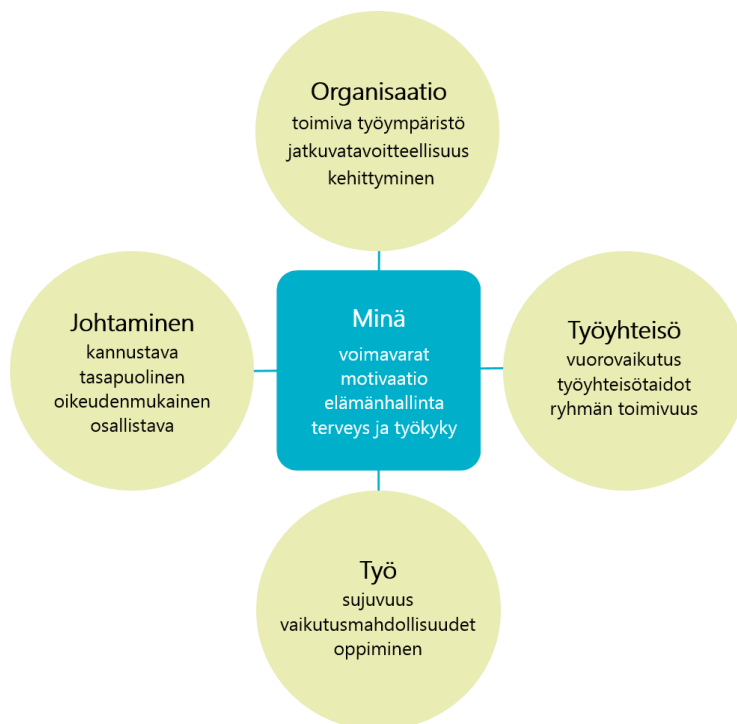
Sinervä kirjoittaa vielä kirjassaan hyvän johtajan tärkeimpiä kriteereitä, jotka peilaavat kaikkien esimiestyössä käyvien toimintaa. Johtajan täytyy aina miettiä, että hän ei työskentele vain oman hyvän tuloksen puolesta vaan haluaa aidosti olla kiinnostunut työn ja ihmisten mielenkiinnosta. Johtajan täytyy aina pitää kiinni tiukasti omasta persoonastaan, sillä hänen oleminen työpaikalla vaikuttaa todella paljon tiimin työskentelyyn ja on myös vastuussa, että ottaa hallittuja riskejä työnkuvassaan huomioon. Erilaisuuden huomioiminen ja kunnioittaminen tuo hyvän esimiehen kriteereitä esille vahvasti tiimille. Mitä enemmän hyvä johtaja osaa johtaa omalla esimerkillään, sitä enemmän hän haluaa, että tiiminsä motivoituu työssään lisää. Esimiehen täytyy aina omalla tekemisellään näyttää, että kuinka iso työmoraali hänellä on ja halu rakentaa vahvaa ja positiivista työilmapiiriä työpaikalla. Johtajan pitää olla myös aina tietoinen siitä, että hän voi joutua vastaamaan milloin tahansa kysymyksiin miksi, mitä ja miten? Tärkeintä on kuitenkin, että johtaja nauttii aidosti työssä olemisesta ja haluaa välittää sitä myös onnellisuutta työntekijöilleen. (Hannu-Pekka Sinervä, Iso Jii - aito johtaja, 2011, 68.)

### 3.3.2 Työhyvinvointi organisaatiossa

Kaikkien työntekijöiden oleminen työpaikalla on todella tärkeää organisaation osalta. Mitä enemmän työntekijöistä pidetään huolta, sitä pidempään työntekijät myöskin viihtyvät työpaikallaan. Työpaikan työhyvinvointi on suuressa roolissa myöskin työntekijöiden jaksamiseen. Työhyvinvointi on aina kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteinen asia. Työhyvinvointi on monen eri tekijän yhteenveto, joka syntyy päivittäisen työn mukana ja sitä halutaan edistää pitkäjänteisesti. (Työterveyslaitos, työhyvinvointi on yhteinen asia).

Työterveyslaitos on tuonut todella hyviä käytännön asioita esille sivuillaan, missä kerrotaan, miksi työhyvinvointiin kannattaa investoida ja mitä hyötyä siitä on pitkällä aikajanaalla koko organisaatiolle. Työhyvinvoinnista on iso etu organisaatiolle ja hyvin ylläpidetty työhyvinvointi motivoi pitkällä aikajanaalla henkilökuntaa ja joka näkyy myös organisaation tuloksessa. Hyvä työhyvinvointi organisaatiossa antaa jokaiselle työntekijällä merkityksellisyyden tunnetta ja lisää jaksamista hänen työtehtäviin. Yrityksien keskittyminen työhyvinvointiin pystyy pidentämään työntekijöidensä pysyvyyttä ja vähentää samalla työntekijöiden vaihtelevuutta, joka myös näkyy isona muutoksena työpaikalla tapahtuneisiin tapaturmiin ja sairauspoissaoloihin. (Työterveyslaitos, työhyvinvointi on yhteinen asia).

Hyvinvoivassa organisaatiossa halutaan aina kunnioittaa ja arvostaa kaikkia työntekijöitä samalla tavalla oli työntekijä missä tahansa roolissa organisaatiossa. Organisaation kannattaa aina olla avoin ja luotettava omiin työntekijöihin, sillä se tuo vahvan luottamuksen molemmin puolin, jolloin molemmat osapuolet voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan työtehtävissä. Organisaatiossa on erittäin tärkeää, että työntekijöitä voidaan innostaa ja kannustaa uusien asioiden myötä. Kun organisaatio on luonut kaikille selkeät tavoitteet ja työmäärää, sekä kuormittavuuden tasoa on hallittu, niin työntekijät kokevat itsensä tarpeelliseksi ja halu kehittää omaa osaamistaan on myöskin paljon suurempi. Tärkeintä on molempien osapuolten uskallus puhua ongelmista aidosti ja tehdä ehdotuksia niiden ratkaisemiseksi, tämä tuo työntekijöille riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta työympäristöön ja yhteiseen kulttuuriin. (Työterveyslaitos, työhyvinvointi on yhteinen asia).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Manka 2011)

Kaikilla ihmisillä on suunnaton piilotettu kapasiteetti, jonka esille saamiseen kannattaa jokaisen organisaation panostaa. Kun yrityksissä halutaan johtaa yksilöitä motivoinnin ja työntekijöiden itseluottamusta kasvattamiseen on aina hyvä muistettava, että jokainen yksilö haluaa aina saada omasta työstään myös palautetta ja sitä kautta hyvä mielen. Ihminen on onnellinen, kun hänen tekemisensä antaa hänelle lisää itsevarmuutta ja tyydytystä. Hyvin suoriutuvat työntekijät työpaikalla ovat yleensä onnellisia ja paljon tuottavampia kuin muut työntekijät. Näiden yksilöiden organisaation kannattaa huomioida ja motivoida heitä aina kun mahdollista rakentavan palautteen kautta, jotta työntekijä tuntee olonsa ja työnsä huomioituksi työpaikallaan. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 51.)

Kun puhutaan työhyvinvoinnista organisaatiossa, niin tällöin puhutaan todella isosta käsityksestä ja sen eri osa-alueista organisaatiossa. Työhyvinvointi on aina organisaation ja työntekijöiden välinen asia, johon molemmat osapuolet voivat vaikuttaa omalla tekemisellään työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen myötä. Ihmisille raha ei aina ole ainoa syy, miksi ihmiset haluavat tehdä töitä. Organisaatiossa mitä enemmän on määräaikaista työsuhteita, sitä enemmän se tuo vaihtelevuutta työpaikalla ja työntekijöiden näkemys yrityksestä voi muuttua paljon. Ihmisillä on tarve luoda itselleen asemaa ja nykyisin myös hyvin yleiset epätyypilliset työsuhteet kuten esimerkiksi määräaikaisten työsuhteiden ovat riskitekijöitä organisaatiolle. Työntekijöille tällaiset työsuhteet aiheuttavat työsopimuksen tullessa täyteen enemmän levottomuutta, joka myös tuo organisaatiolle lisää organisointia uusien rekrytointien osalta. Keskimäärin kun ihminen kokee, että häntä kohdellaan töissä säädylisyyden rajoissa, se saa hänet suorittamaan tehtävänsä vähintäänkin tyydyttävästi. Jos näin ei ole, niin työntekijä saattaa hyvinkin vaikeuttaa muidenkin työtä työpaikalla ja heilauttaa heidänkin uskoa organisaatioon. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 53.)

Organisaatio pystyy kuitenkin tekemään fyysiset kuin psyykkisetkin työskentelyolosuhteet hyväksi, mutta kaikki perustuu siihen, että miten organisaatio tuo yhteisiä ajatuksia esille kaikille työntekijöilleen. Mitä enemmän organisaatio voi ottaa työntekijöitä mukaan erilaisiin muutoksiin, jotka vaikuttavat työntekijöiden tekemiseen työpaikalla, niin sitä enemmän muutokset ovat henkilökohtaisia työpaikalla työntekijöille ja niiden avulla voidaan myös tehdä asioita entistä tehokkaammin yhteisten sovittujen sääntöjen myötä. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 57.)

Kaikkein vahvin yrityksen sisäinen rakenne ja kaikkien kovimmat ratkaisut kasvavat aina organisaation ja työntekijän molemminpuolisen kiintymyksen ja kunnioituksen maaperästä. Jotta työpaikalla organisaatio osaa pitää työhyvinvoinnista huolta on erittäin tärkeää, että luottamuksen tunne on molemmin puolin aitoa. Luottamuksen vahvistamiseen on tärkeää, että organisaation johtoryhmä osaa kohdella työntekijöitään johdonmukaisesti ja mielellään enemmän, kun mitä tarvitsee. Jos vaikeatkin ratkaisut näyttävät johdonmukaisilta, niin ne ovat



paljon helpompia hyväksyä ja tällöin myös luottamuskin säilyy. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 58.)

Mikäli työntekijöiden luottamus organisaatiota ja johtoryhmää kohtaan katoaa, siitä seuraa väistämättä paljon ongelmia ja ristiriitatilanteita. Työntekijät ovat aina täynnä hermostunutta energiaa. Hermostunut energia muuttuu myöhemmin turhautuneeksi energiaksi, kun työntekijälle selviää, että todennäköisesti ajatukset organisaation kanssa eivät sovi yhteen. Epätoivoinen energia on taas viimeinen vaihe, jolloin työntekijä kokee, että asiat eivät enää koskaan voi tulla sujumaan ja yhteistyö organisaation kanssa ei toimi. Näitä tilanteita johtoryhmän pitää ymmärtää ja ennakoida, että heidän täytyy pitää työntekijöiden positiivinen energia aina yllä ja motivoida heitä heidän työntekemiseen, jolloin voidaan välttää työpäikällä työntekijöiden vaihtelevuutta ja keskittyä entistä enemmän esimerkiksi hyvän asiakaspalvelun laatuun. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 58.)

Organisaatiossa työhyvinvointi on johtoryhmän lisäksi yksittäisten esimiesten ja johtajien vastuulla, sillä johtajan tehtävä on aina pitää organisaatio hyvin muodostuneena ja välittää aina omalla tekemisellään positiivista tunnelmaa tiimilleen. Työntekijät viihtyvät aina työpaikassa, missä organisaation ilmapiiri on viihtyisä ja jossa sen yrityksen työntekijät haluavat olla osana sitä kulttuuria ja kokea yhdessä siihen kuuluvia ylä- ja alamäkiä. Johtajien tehtävä on aina huolehtia siitä, että jokaisen työntekijän avulla voidaan muodostaa vaunu, jossa jokaisen tekemisellä on todella iso vaikutus työpaikalla työhyvinvointiin ja ympäristöön. Hyvällä muodostuneella työyhteisöllä halutaan myös välittää työntekijöille olo, missä he voivat hyväksyä josain määrin vähintään organisaation arvot ja heillä on tilaisuus tehdä töitä työpaikalla ilman minkäänlaista turhautunutta oloa. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 59.)

Johtajat, jotka ovat isossa roolissa vaikuttamassa työpaikalla työhyvinvointia, niin on tärkeää myös, että he ymmärtävät kuinka iso vaikutus heillä itsellään on työpaikan hyvinvointiin. Johtajien on ymmärrettävä luontaiset erot organisaation päämäärien ja sen jäsenten päämäärien välillä. Johtajan on myös käsitettävä organisoinnin merkitys motivoivana tekijänä ja ymmärrettävä, että organisaatio ei ole pelkästään laatikosto, joka on täytetty ihmisillä, vaan ymmärrys siitä, että laatikosto on ihmisten muodostama kokonaisuus ja niiden hyvinvointi vaikuttaa kaikkeen tekemiseen työpaikalla. Työpaikan hyvinvoinnin osalta johtajien on tiedettävä myös minkälaisia heidän alaiset ovat. Heidän on tunnistettava yksilöiden tarpeet ja oivallettava, että erilaiset yksiköt sopeutuvat eri lailla organisaatioon. On ehdottomasti tiedettävä luottamuksesta sen vaikutuksessa organisaation ja eri osastojen ilmapiiriin. (Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, 60.)

Mitä enemmän työpaikoissa voidaan minimoida työntekijöiden vaihtuvuutta, niin sitä parempaa tulosta voidaan varmistaa organisaatiolle. On olemassa tietynlaisia käytäntöjä, joiden avulla voidaan yrittää minimoida henkilöstön vaihtuvuutta ja samalla vaikuttaa siihen, että

työntekijöillä on aina tervetullut olo työpaikalle. MONSTER.fi - sivulla on tuotu myös muutamia esimerkkejä esille, jotka vaikuttavat paljon työntekijöiden vaihtuvuuden estämiseksi ja työntekijöiden viihtyvyyteen työpaikalla. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen.)

Monster.fi-sivulla mainitaan paljon viestimisestä työntekijöiden kanssa. Jokainen työntekijä tuntee olonsa varmasti epämukavaksi, kun ei pääse keskustelemaan työkavereidensa ja esimiehensä kanssa avoimesti. Esimiehien on äärimmäisen tärkeää olla avoimia omille työntekijöilleen ja jakaa omia visioita tulevaisuuden osalta, sekä kertoa heille yhteisesti organisaation tavoitteista ja miksi juuri he voisivat sopia siihen mukaan. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen).

Työntekijöiden kuunteleminen vaikuttaa myös todella paljon työpaikalla työilmapiiriin. Kun esimies kannustaa työntekijöitä muodostamaan erilaisia yhteisöjä, joissa käsitellään heitä koskevia asioita, niin myös työntekijät kokevat olonsa tärkeäksi. Niiden yhteisöjen avulla esimiehet pystyvät asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen ja laittavat käsittelyyn myös eteenpäin johtoryhmille. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen).

Työntekijöille tärkeintä on mainita, että he ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Posetiivisen palautteen kautta työntekijä pystyy onnistumaan enemmän työssään ja on näin myös motivoituneempi työvuoroissaan. Johtajien on kuitenkin ymmärrettävä, että työpaikalla palautteen antaminen antaa paljon eväitä hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen ja myös muistaa, että palautteen antaminen on tasapuolista kaikkien osalta, sillä muutoin henkilöstö voi katkeroitua tiettyjä henkilöitä kohtaan. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen).

Työntekijöiden kehittäminen organisaatiossa on aina yritykselle todella iso etu, sillä näin voidaan myös sitouttaa työntekijöitä tekemään töitä pidempään ja mahdollisesti myös tarjota työntekijöille käytyjen koulutuksien avulla uusia työpaikkoja sisäisesti. Säännölliset kehityssuunnitelmat työntekijöille osoittavat, että organisaatio välittää heistä ja ajattelee heidän tulevaisuutta. Myös esimiehenä on tärkeää, että työntekijöiden kanssa kahden kesken järjestetään keskusteluja, joissa voidaan keskustella, että mitä mieltä he ajattelevat omasta työstään, tulevaisuudestaan ja mikä on heidän yleinen käsitys työhyvinvoinnista ja työympäristöstä. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen).

Monster.fi:n mukaan kaikista menestyneimpiä yrityksiä ovat yleensä aina ne, joissa henkilöstön välillä vallitsee hyvä yhteishenki. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuuksia yhdessä-oloon työpaikan ulkopuolella, on hyvä ottaa työntekijät mukaan suunnitteluprosessiin, joihin he aidosti haluavat osallistua ja tällaiset tilanteet antavat työntekijöille hyvän olon tunnetta, sekä he tuntevat olonsa huomioduksi, joka vaikuttaa pitkällä aikajänalla työhyvinvointiin. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen).



Kuvio 2. Vaihtuvuuden minimointi, oma kuvio. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen)

#### 4 Koulutuksien tärkeys

Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös erilaisien koulutuksien tärkeys ja miksi yrityksen kannattaa keskittyä henkilöstön kehittämiseen ja miten sen vaikutus näkyy yksilön ja ympäristön välittömässä vuorovaikutuksessa. Viitekehyksenä käytetään oppimisen ja koulutuksen teoriaa. Luvussa esitellään kirjallisuuden pohjalta esimerkkejä yksilön kehittymiseen, sekä vaikuttavia tekijöitä ja selvitetään samalla, kuinka iso merkitys kehittyminen koulutuksen avulla työntekijöille on.

##### 4.1 Oppiminen ja koulutus

Yleensä koulutusta ja oppimista ei hahmoteta prosesseiksi, joita tulisi tarkastella monisyisinä ja erittelevänä tutkimusotetta vaativina todellisuuden ilmiöinä. Kuitenkin näiden termien on tarkoitus kehittää kaikkia yksilöitä ymmärtämään ja kyseenalaistamaan omaan koulutuskäytäntönsä. Koulutus ja oppiminen ovat olleet pitkään jo ensi sijassa yhteiskunnan ylläpitämänä

toimintana, jonka tehtävänä on sosiaalistaa lapset ja nuoret heti alusta elinkeino- ja kulttuuriperinteeseen, jota yhteiskunnassa halutaan pitää keskeisenä. (Oppiminen ja koulutus, Maija-Liisa Rausta von- Wright, Johan Von Wright ja Tiina Soini, 9-10.)

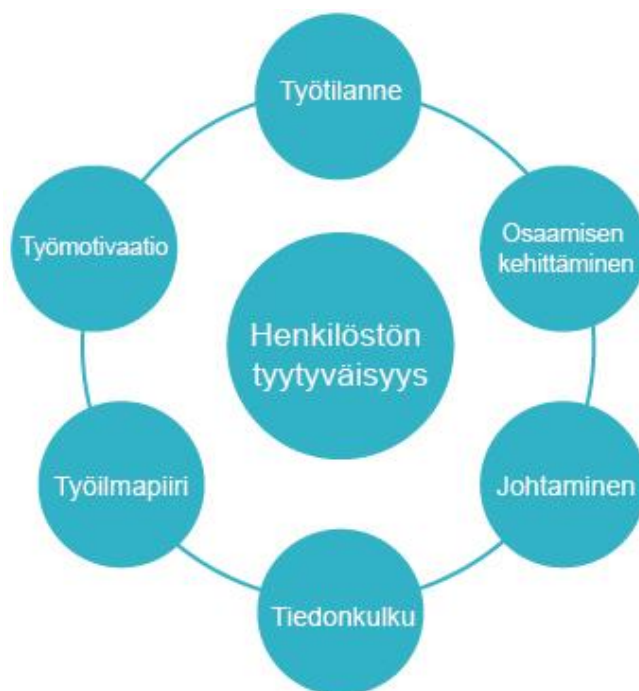
Jokainen yksilö haluaa kehittyä elämässään lisää ja erilaisten koulutuksien avulla pyritään muuttamaan yksilön käytänteitä ja ratkaisemaan organisaation ajankohtaisia ongelmia. Koulutuksilla halutaan kehittää ja tuoda lisää tavoitteellisesti matkaan muutoksia koulutettavien tiedoissa, taidoissa, arvoissa, asenteissa motivaatiossa ja muissa vastaavissa asioissa. Jokaisen koulutuksen käytyä halutaan aina, että yksilö saa koulutuksista lisää motivaatiota jatkaa työtään ja oppii niistä enemmän, kun sen hetkisessä arkiympäristössään. (Oppiminen ja koulutus, Maija-Liisa Rausta von- Wright, Johan Von Wright ja Tiina Soini, 17.)

Asioiden oppiminen, sekä koulutuksen kautta oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on jokaiselle tärkeää. Työpaikalla taas organisaatio on yleensä aina järjestänyt mahdollisuuden kehittyä lisää omassa työssään esimerkiksi erilaisilla seminaareilla ja konferensseilla. Eri-laiset kehittämis- ja koulutusohjelmat ovat myös olleet yrityksillä yhteisissä tapahtumissa esillä, missä voidaan isosti motivoida ja inspiroida työntekijöitään. Koulutuksien avulla halutaan, että jokainen voi kehittyä ja sitä kautta vahvistaa työyhteisön ja organisaation toimintaa. Yleensä osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategista toiminnan suunnittelua ja työntekijöiden kehittäminen on osa organisaation strateginen tavoite. (Ekonomit.fi, Osaamisen kehittäminen).

Työntekijöitä kiinnostaa yleensä palkkausta enemmän saada tehdä työtehtävissään enemmän merkityksellisempää työtä hänelle itselleen kiinnostavien asioiden kanssa. Yleensä mahdollisuudet kehittyä ja oppia omassa työssään tuo jatkuvasti enemmän tehdä työtä ja mielenkiinto työhön kasvaa lisää. Työntekijä haluaa aina kouluttautua hänen työssään lisää ja vanhentuneet työkalut aiheuttavat työntekijässä usein paljon turhautumista, kun joutuu toistamaan asioita päivästä toiseen ja kehitystä ei tapahdu. Monstercafen mukaan koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen työpaikalla antaa organisaatiolle enemmän tyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kun organisaatio antaa erilaisia koulutusmahdollisuuksia työntekijöille, niin samalla organisaatio näyttää mielenkiintoa työntekijöitä kohtaan ja halu kehittää henkilöstöä on aina yritykselle pitkällä aikajanelalla positiivinen asia. (MonsterCafe.fi, työntekijöiden ammatillinen osaaminen).

Kaikki yritykset varmasti ymmärtävät, että henkilöstön kehittämisestä on koko organisaatiolle hyötyä, mutta tämä on myös työntekijänkin hyvä ymmärtää. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon pitäminen ajantasaisena lisää todella paljon pitkällä aikajanelalla yrityksen kilpailuetua. Myös kun yritykselle syntyy erilaisten muutoksien kautta uusi tarve uudelleenlaiselle osaamiselle, on yritykselle myös kannattavampaa kouluttaa nykyisten työntekijöiden osaamista, kuin rekrytoida tehtävään täysin uusi henkilö.

Uuden työntekijän perehdyttäminen vie paljon aikaa, yrityksen resursseja ja ennen kaikkea paljon rahaa. (MonsterCafe.fi, työntekijöiden ammatillinen osaaminen).



Kuvio 3. Henkilöstön tyytyväisyys, Webropol HR kompassi.

#### 4.2 Vuorovaikutustaitojen kehitys

Vuorovaikutustaidot ovat kaikille meille tärkeitä ja niitä ei voi koskaan kehittää liikaa. Mitä enemmän vuorovaikutusta tapahtuu kahden tai useamman henkilön tai erilaisten tapahtumien välillä niin sitä enemmän ihminen osaa lukea erilaisten ihmisten ajatuksia. Vuorovaikutus on kuitenkin yhden tai useamman henkilön välillä käyty vaikutussuhde, jossa kumpikin osa puoli voi vaikuttaa toisen käyttäytymiseen. Vuorovaikutuksella halutaan kuitenkin saavuttaa parempaa ihmisten sosiaalista kanssakäymistä, sekä tapaa, jolla he voivat vaikuttaa ja vastata toistensa toimintaan. (Ukko.fi, vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää).

Vuorovaikutus on jokaisessa yhteisössä vastaan tuleva asia ja mitä paremmat vuorovaikutustaidot ihmisellä on, sitä paremmin hän pystyy työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tehtävissä. Työpaikoissa tarjoamalla työntekijöille erilaisia koulutuksia tuo kaikille työntekijöille positiivisen vaikutelman urakehitykseen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen, työpaikan tulokseen sekä työpaikalla työhyvinvointiin. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat organisaatiolle iso etu sillä, mitä vahvemmat vuorovaikutustaidot organisaation työntekijöillä on, sitä

vahvemmin organisaatio voi kehittyä työntekijöiden avulla markkinoilla. (Ukko.fi, vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää).

Tänä päivänä työtä tehdään todella paljon erilaisten apuvälineitä hyödynnyttäen. Suomalaisista Ukko.fi sivun mukaan yli 60 % ihmisistä tekevät jonkinlaista tavoitteellista tiimityötä. On olemassa tänä päivänä monta erilaista yritystä, jotka eivät tapaa lainkaan kasvotusten työntekijöitään vaan kaikki viestintä ja kokoontumiset tapahtuvat pikaviestien ja erilaisten alustojen välillä. On tietenkin olemassa yrityksiä, jotka edelleen tekevät fyysistä työtä, missä joutuvat olemaan asiakkaiden ja työkavereiden kanssa tekemisessä päivittäin ja näissä tilanteissa hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä. Tiimityössä varsinkin vuorovaikutustaidot korostuvat todella vahvasti. Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla työntekijä onnistuu paljon paremmin työssään ja tavoitteisiin pääseminenkin ei ole mahdotonta. Organisaation on aina hyvä kehittää työntekijöitään muulloinkin kuin erilaisten kehityspäivien ohella alaisiaan. Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen ja toimivuuden varmistaminen tuo varmasti paljon positiivisia asioita organisaatiolle. (Ukko.fi, vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää).

Vuorovaikutustaito on kuitenkin asia, mitä jokainen voi opiskella ja missä jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat todella paljon myöskin työpaikan saantiin, sillä omien tarpeiden ja tavoitteiden tunteminen on todella tärkeää, jota pystyy hyödyntämään työelämässä. Jokaisen ihmisen on hyvä tunnistaa omaa hyvinvointia lisäävät ja heikentävät asiat. Läsnäolo on kuitenkin arvokkain lahja, jonka työntekijä voi antaa itselleen ja toiselle. Työpaikalla on aina paljon muita ihmisiä, joiden kanssa päivittäin joutuu työskentelemään ja kiitollinen ihminen arvostaa aina hyvää itsessään ja muissa. Mitä enemmän kaikki työntekijät voivat kehittää omia vuorovaikutustaitojaan työpaikalla, sitä vahvemmin organisaatiolla on mahdollisuus tutustua ja kehittää heidän työntekijöitään työpaikalla. (Mieli.fi, vuorovaikutustaitoja voi oppia).



Kuvio 4. Vuorovaikutustaitojen kehittämien, työkäyttäytyminen, oma kuvio

## 5 Tutkimus

Tässä luvussa kerrotaan hieman tarkemmin yleisesti tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmistä ja esitellään tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, mitä on käytetty. Luku kertoo tutkimuksen suunnittelun vaiheista ja sen, miten tutkimusta on toteutettu. Viimeisenä esitellään vielä kaikki tutkimustulokset ja helpommin havainnoimista varten apuna on käytetty erilaisia itse laadittuja kuvioita ja taulukoita.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tieteellistä tutkimusta sanotaan ongelmaratkaisuksi, jossa halutaan selvittää tutkimuksen erilaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tieteellinen tutkimus voi olla kahta erilaista, josta yksi on teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus, jossa halutaan käyttää valmiina olevaa tietomateriaalia. Toinen tutkimus on empiirinen eli havainnoivaa tutkimusta. Empiiriset tutkimukset perustuvat teoreettisen tutkimuksen menettelyihin. Näissä tutkimuksissa voidaan testata paljon erilaisia asioita, jossa voidaan katsoa, että toteutuuko jokin teoriasta löydetty hypoteesi käytännössä tai jokin ilmiö tai käyttäytymisen syy selvittäminen ja siihen ratkaisun löytäminen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. (Tilastollinen tutkimus, Tarja Heikkilä, 13.)

Tutkimuksia voi olla paljon erilaisia, mutta tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää tai joukkoa kutsutaan perusjoukoksi, joiden avulla tutkimukseen tarvittavaa tietoa kerätään. Kun tutki-

muksessa halutaan tutkia koko joukkoa, niin puhutaan kokonaistutkimuksesta tai osatutkimuksesta. Näissä tutkimuksissa on vain tietty perusjoukon osajoukko ja puhutaan termistä ”otos”. Empiirisessä tutkimuksessa halutaan käyttää normaalisti havaintoaineistoja, jossa käsitellään tutkimusta varten hankittuja tietoja. Aineistot voivat olla tutkimusta varten kerättyjä primääristä tai muuhun tarkoitukseen hankittua tietoa eli sekundaarista tietoa. Kun tutkimuksessa halutaan tutkia mielipidettä, tarvitaan havaintotietoja. Yritys, henkilö tai tuote ovat havaintotietoja, joiden avulla tutkimuksessa voidaan selvittää suoria vastauksia tai mielipiteitä tutkittavista asioista. (Tilastollinen tutkimus, Tarja Heikkilä, 14.)

Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kahteen eri tutkimukseen. Tutkimusvaihtoehdot ovat kvantitatiivinen tutkimus tai kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus yleensä vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko tai kuinka usein. Tutkimus on yleensä määrällinen ja numeerisesti suuri ja edustava otos. Kvantitatiivisen tutkimuksen ilmiön kuvaus on yleensä numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimuksen voi myös nimittää tilastolliseksi tutkimukseksi, jonka avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Tilastollinen tutkimus, Tarja Heikkilä, 16-17.)

Kvalitatiivinen tutkimus taas vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Yleensä tämä tutkimus on suppea ja harkinnanvaraisesti koottu näyte. Tutkimuksen ilmiön ymmärtäminen on pitkälti pehmeän tiedon pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus on taas laadullinen tutkimus, joka auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Myös tutkimuksen selittäminen ja käyttäytymisen ja päätösten syitä on helppoa esitellä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii myös erittäin hyvin erilaisten toimintojen kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tutkimuksen avulla on myös mahdollista antaa erilaisia mahdollisuuksia jatko tutkimuksille. (Tilastollinen tutkimus, Tarja Heikkilä, 16-17.)

Tässä opinnäytetyössä on päätetty käyttää kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmä sopii tutkimukseen, sillä se on paras mahdollinen. Sitä hyödyntäen tutkimusta on helpompi ymmärtää ja analysoida tuloksia ja myöskin valmiita vastausvaihtoehtoja. Taulukoiden avulla tuloksien vertailu on myös paljon helpompaa, kun kaikki vastaukset saadaan samoihin taulukoihin, josta myös on kaikkien mahdollista nähdä vastanneiden lukumäärät ja prosenttiosuudet. Tutkimuksessa valmiita vastausvaihtoehtoja on myös pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi vastaajille, joka veisi myös heiltä vähemmän aikaa vastaamiseen, kun taas esim. kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa on paljon avoimia kysymyksiä. Tämän takia tutkimuksessa on hyödynnetty kvantitatiivista tutkimusta.



## 5.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteen on saada mahdollisimman paljon kehittämisen kohteita ja ratkaisuja Future Leader -koulutukselle ja miten muista järjestettävistä koulutuksista ELIXIAlla työntekijöille ja työnantajalle on hyötyä. Saadun tiedon perusteella ELIXIA pystyy hyödyntämään dataa yrityksen koulutuksien ja työilmapiirin kehittämiseen.

Myös tavoitteena tämän tutkimuksen avulla oli saada tietoa, siitä, että kuinka paljon työntekijät pitävät koulutuksia mielenkiintoisina ja motivoivina työllistyä sisäisesti eri tehtäviin ELIXIAlla, ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Näiden tietojen avulla ELIXIA ja jokainen muu yritys pystyy kehittämään henkilöstään koulutuksien avulla ja pitää mahdollisesti kaikkia työntekijöitään motivoituneena heidän työssään.

Tutkimuksen laatija on itse ollut ELIXIAlla noin 6 vuotta töissä ja on aina päässyt kehittymään omassa työssään lisää. Tutkimuksen laatija on edennyt ELIXIAlla erilaisiin uusiin ja vaativimpiin tehtäviin, joka myöskin tuki tutkimuksen toteutumista, sillä hänen tietoa hyödynnettiin paljon myös tutkimuksessa. Tutkimuksessa tehtiin haastatteluja, jotka tukivat tutkimuksen oikeellisuutta. Haastattelujen kautta saatuja tietoja tullaan myös peilaamaan jo tehtyihin tutkimuksiin ja analysoimaan tuloksia eri näkökulmien kautta.

Tutkimuksessa kerättiin kohderyhmältä aineistoa tutkimuslomakkeella eli kyselylomakkeella. Tutkimuslomake sisältää erilaisia kysymyksiä vastaajille, joiden avulla tutkimukselle saatiin tarkkaa numeraalista tietoa. Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake toteutettiin Google Formsin avulla, koska sen avulla kysely oli todella helppoa laatia ja samalla toimittaa kaikille avainhenkilöille nopeasti. Ohjelman valinta helpotti myös tutkimuksen laatijaa, sillä se on jo alun perin tuttu kaikille työntekijöille ja taulukoiden hyödyntäminen onnistuu todella helposti sen avulla. Kyselyssä kaikki kysymykset olivat pakollisia, joten jokainen vastaaja oli vastannut tutkimukseen pyydettyyn päivämäärään mennessä. Kaikille kysymyksille oli luotu jo valmiiksi vastausvaihtoehdot, näin vastaaja ei pystynyt vaikuttamaan vastausvaihtoehtoihin, vaan joutuu valitsemaan annetuista vaihtoehdoista itsellensä oikean vastauksen.

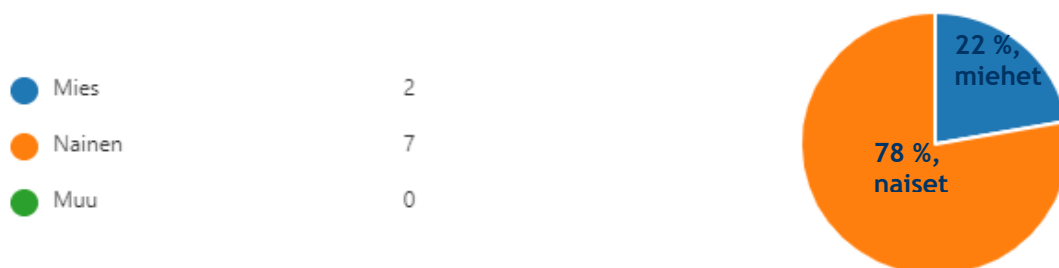
## 5.3 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa oli tarkoituksena eritellä ja analysoida haastattelukysymyksien avulla tuloksia ja kuvailla niitä taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tutkimuksessa hyödynnetyt taulukot ja kuvioiden avulla pystyttiin havainnollistamaan tutkimustuloksia ja niiden eroja toisiinsa selkeämmin. Kaikkien tuloksien oli tarkoitus ratkaista tutkimuksen pää- ja alaongelmat, jotka olivat esitelty tämän tutkimuksen johdanto kappaleessa.

### 5.3.1 Tutkimuksen taustatiedot

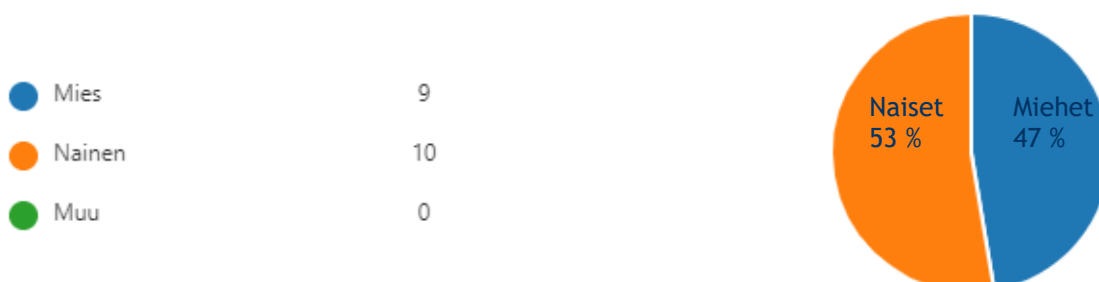
Tutkimuksessa toteutettiin kaksi erilaista haastattelua, missä ensimmäisessä kaikilla Future Leader Program -koulutuksen osallistujilla oli mahdollisuus vastata tutkimuskyselyyn, jossa kysymykset olivat laadittu pitkälti ELIXIAN koulutuksiin ja Future Leader -koulutukseen ja siihen miten ELIXIalla järjestettävät koulutukset antavat mahdollisuuden kehittyä omassa työssään, sekä tukevatko ne koulutukset työntekijöiden motivointia työpaikalla. Toisessa tutkimuskyselyssä taas haastattelukysymykset lähetettiin vastattavaksi kaikille ELIXIalla työskenteleville Club managereille, PT-managereille, aluepäälliköille ja ryhmäliikuntapäälliköille.

Vastauksia saatiin ensimmäisessä kyselyssä kaikilta Future Leader Program -koulutuksessa olevilta henkilöiltä. Koulutuksessa oli alun perin 10 henkilöä, mutta yksi osallistujista joutui lopettamaan kesken koulutuksen, jonka takia haastattelun toteutti 9 henkilöä. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajista suurin osa oli naisia (78 %) ja alle puolet oli miehiä (22 %). Kaikkien vastaajien sukupuoli oli jakautunut epätasaisesti, mutta selkeästi naispainotteisesti. (Kuvio 5.)



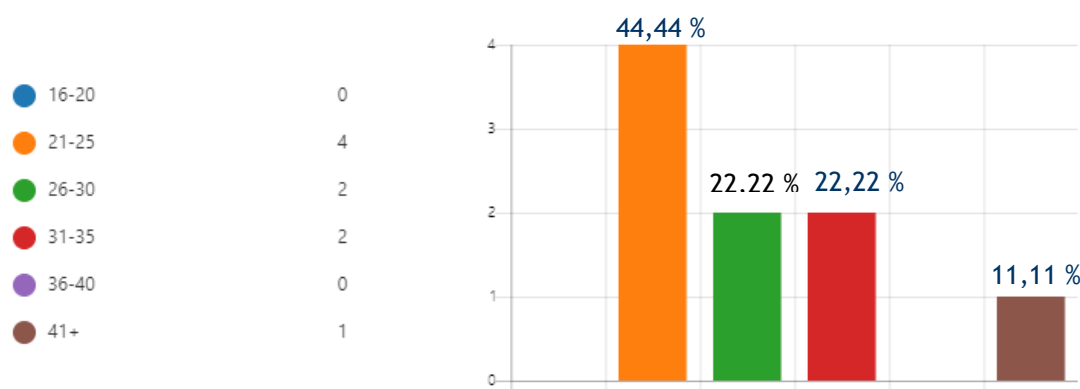
Kuvio 5. Future Leader koulutuksen osallistujat, Vastaajien sukupuoli (n=9)

Toisessa kyselyssä kysely oli suunnattu ELIXIalla työskenteleville esimiehille, jotka olivat jo Club managerin, Personal Trainer- managerin tai ryhmäliikuntamanagerin positiossa. Kaiken kaikkiaan näitä esimiehiä ELIXIalla on noin 40, mutta vain 31 esimiehelle lähetettiin kysely tutkimusta varten. Kyselyn avulla haluttiin saada selville esimiesten vaikutus työilmapiiriin ja miten koulutukset ovat heitä motivoineet työssään. Toisessa tutkimuksessa tutkimukseen vastasi yhteensä 19 esimestä eri puolella suomea ELIXIalla. Kaikista vastaajista 53 % oli naisia ja 47 % miehiä. Kaikkien vastaajien sukupuoli tässä tutkimuksessa oli jakautunut hyvin tasaisesti. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. ELIXIAN esimiesten vastaajien sukupuoli (n=19)

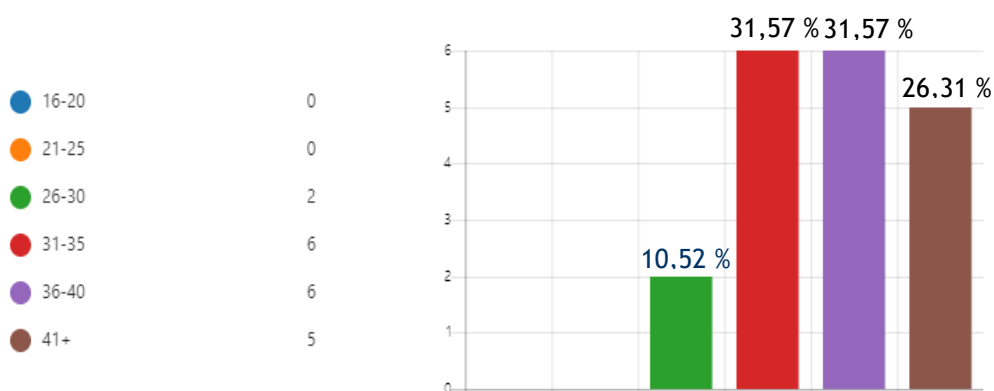
Ensimmäisessä tutkimuskyselyihin vastanneista suurin osa kuuluivat ikäryhmään 21-25-vuotiaat, joiden osuus vastaajista oli noin 44,44 %. Toiseksi suurin vastaajaryhmä tutkimuksessa oli 26-30- ja 31-35-vuotiaat, joiden osuus kaikista vastaajista oli molemmissa 22,22 %. Vähiten vastauksia saatiin ikäluokassa 41+, jossa vastausmäärä jäi alle 2 ja näin vastausprosentti oli kaikki vastaajat huomioon ottaen 11,11 %. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Future Leader koulutuksen osallistujat, ikäryhmäjakauma (n=9)

Kun tutkimuskysely toteutettiin ELIXIAN esimiesten avulla, jonka avulla haluttiin saada selville, että mitkä asiat vaikuttavat esimiesten motivointiin ja työilmapiiriin, niin selvitimme samalla heidän ikäryhmä jakauman. Kyselyssä suurin osa vastanneista jakautuivat ikäryhmään 36-40-vuotiaat ja 31-35 vuotiaat, joiden osuus kaikista vastaajista oli yhtä suuri eli 31,57 %. Toiseksi suurin vastaajaryhmä tutkimuksessa oli 41+ -vuotiaat, joiden osuus kaikista vastaajista oli taas 26,31 %. (Kuvio 8.)

Tutkimuksessa kaikista vähiten vastaajia oli ikäryhmässä 16-20 ja 21-25, jossa kukaan ei vastannut tutkimuskyselyyn. Vastauksien perusteella voimme päätellä, että tutkimukseen on vastanneet kokeneemmat esimiehet, jotka ovat myöskin olleet useamman vuoden esimiestyössä ELIXIALla. Myös nuorempi sukupolvi on tulossa mukaan hiljattain ja tämän takia heidän osuus ikäryhmässä 26-30-vuotiaat ovat 10,52 %, joka on pienin osuus ikäryhmäjakaumassa.

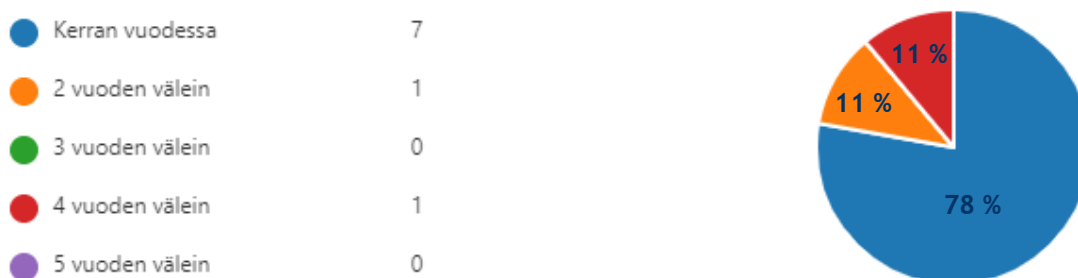


Kuvio 8. ELIXIAN esimiehet, ikäryhmäjakauma (n=19)

Future Leader -koulutuksessa olevilta osallistujilta kysyttiin myös tutkimuskyselyssä, että kuinka monta kertaa heidän mielestä vastaavanlaisia koulutuksia pitäisi järjestää ELIXIalla, missä osallistujalla olisi mahdollisuus edetä työpaikalla ja kehittää omaa osaamistaan.

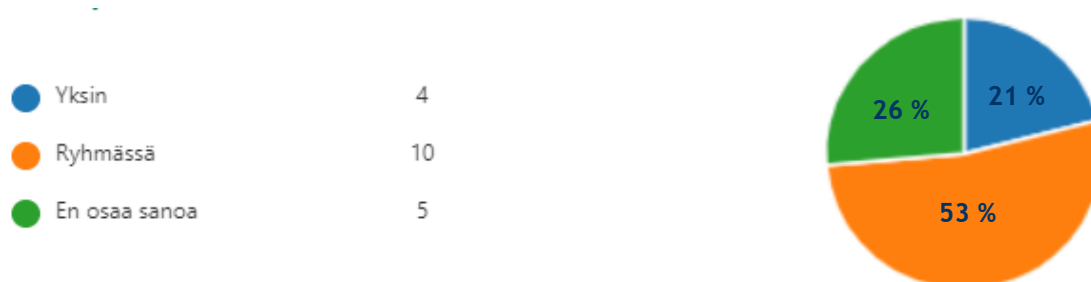
Vastaajista 78 % olivat sitä mieltä, että Future Leader -koulutusta pitäisi jatkaa ja pitää vuosittain, missä kaikilla olisi mahdollisuus hakea koulutukseen ja kehittää omaa osaamistaan. 11 % vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuksia pitäisi järjestää 2 vuoden tai 4 vuoden välein.

Vastauksien perusteella voimme päätellä, että yhä useampaa kiinnostaa oman osaamisen kehittäminen ja mitä enemmän yritykset voivat tarjota mahdollisuuden työntekijöilleen kehittää osaamistaan vaikuttaa se heidän motivointiin ja olemaan pidempään samalla yrityksellä töissä pidempään.



Kuvio 9. Future Leader Koulutus, koulutuksien toistuvuus (n=9)

Toisessa tutkimuskyselyssä kysyttiin kaikilta ELIXIAN esimiehiltä, että miten he haluavat tehdä töitä omassa työpaikassaan. Vastausvaihtoehtona oli yksin, ryhmässä tai en osaa sanoa. Kyselyssä, kuitenkin suurin osa vastaajista halusi tehdä töitä ryhmässä, joka oli kokonaisarvoltaan suurin ja 53 % vastaajista oli sitä mieltä. Kyselyssä 21 % vastaajista olivat sitä mieltä, että haluavat työskennellä kuitenkin omassa työssään yksin ja 26 % vastaajista eivät osanneet vastata tähän kysymykseen ja olivat kokeneet kysymyksen hieman haasteelliseksi.



Kuvio 10. ELIXIAN esimiehet, miten haluaisit työskennellä (n=19)

### 5.3.2 Future Leader Program -koulutus

Tutkimuksessa jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus vastata tutkimuksen viimeiseen kysymykseen, jossa kysyttiin, että mitä he tekisivät Future Leader -koulutuksessa toisin. Kysymykseen vastasi yhteensä 6 henkilöä ja kaikilta tuli todella mielenkiintoisia vastauksia. Yksi vastaajista oli kommentoinut kysymykseen, että toivoo jatkossa vastaavanlaisista koulutuksista enemmän palautetta koulutuksen aikana, jotta tietää myös itse, että miten hänellä on mennyt koulutuksessa.

Muut kyselyyn vastaajista oli vastannut, että koulutus on ollut todella hyvä ja ei näe, että koulutuksen kokonaisuutta tarvitsee muokkailla uudestaan jatkoa ajatellen. Osalle myös koulutuksen aihealueet olivat jo entuudestaan tuttuja, mutta oli kuitenkin tyytyväinen, että pystyi kertaamaan tärkeitä asioita uudelleen työelämäänsä liittyen. Kaikilta kysymykseen vastaajista oli tullut kuitenkin kommentteja, että koulutukseen voisi yhdistää lisää Case-esimerkkejä, myöskin osa luennoitsijoista voisi valmistautua paremmin ja käydä enemmän asioita esimerkkien avulla kuin luentojen kautta.

### 5.3.3 Koulutuksen motivointi ja vaikutus työilmapiiriin (ELIXIAN esimiehet)

ELIXIAN esimiehillä oli myös mahdollisuus vastata heidän tutkimuskyselyssä viimeisessä kysymyksessä, että millaista tukea he toivovat tulevaisuudessa omassa esimiestyössä. Tässä kysymyksessä oli vapaa kommenttikenttä, mihin jokaisella oli mahdollisuus vastata. Kysymykseen vastasi kokonaisuudessaan 12 esimiestä ja kaikilla oli todella mielenkiintoiset vastaukset, joita varmasti ELIXIALla koulutuksen kehittäjät pystyisivät hyödyntämään tulevaisuudessa.

Esimiehet olivat vastanneet seuraavasti tulevaisuuden osalta omaan esimiestyöhön liittyen: esimiehet toivovat tulevaisuudessa haastaviin tilanteisiin, kuten HR tilanteet, muutosjohtaminen ja viestintään lisää tukea omilta esimiehiltään, sekä lisää johtamisentyökaluja käyttöön omaan työpaikkaan ja arkeen. Osa esimiehistä kuitenkin haluaa myös lisää tukea juridisessa puolessa, ihmisten johtamisessa ja myynnin johtamisessa ja näissä oli monta esimiestä, jotka olivat vastanneet samoja aihealueita.

Esimiehet halusivat myös saada paljon uusia koulutuksia, missä heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja syventää osaamistaan myöskin eri aihealueisiin. Myös yksi tutkimuskyselyyn vastanneesta oli vastannut, että kaipaa jatkossa enemmän oman esimiehen mentoimintia ja saada mahdollisuuden olla aktiivinen ja itsenäistä opiskelua (ei välttämättä koulutusohjelmaa), sekä palautteen kysymistä tiimiltä.

Vastauksissa myöskin esimiehet toivovat säännöllistä valmentamista ja seuranta heidän työhönsä, vähemmän mikromanagerointia, enemmän positiivisuuden kautta tekemistä ja kannustusta oli myös monella esimiehellä kommenttikentässä vastauksena. Työnkuvan vaihtuessa jatkuvasti esimiehet toivovat omalta esimieheltään ymmärrystä ja luottoa alaista kohtaan, että hommat hoituvat, vaikka ei ole paikalla työpaikalla päivittäin.

Myös vastauksista kävi ilmi, että esimiehet tarvitsevat oman esimiehensä läsnäoloa enemmän omaa työpaikassaa, jonka kautta mahdollista saada paljon hyviä keskusteluja ja joka johtaa työntekijän ja esimiehen välillä olevaan suhteeseen ja vahvistaa myöskin luottamusta omaan esimieheensä kohtaan. Vastaajat haluavat myös saada enemmän systemaattista koulutusta, jossa voi hyödyntää omia vahvuuksia ja kehittää sekä hyödyntää niiden avulla yrityksen toimintamallia.

Yhden hakijan mielestä kuitenkin uuden oppiminen motivoi aina työntekijöitä ja tuulettaa myöskin vanhoja toimintatapoja. On tärkeää, että esimiehillä on mahdollisuus saada kunnolla käyttöön jo opittuja asioita jatkuvan seurannan ja sparrauksen avulla.

## 6 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa käytettiin viitekehyksenä ELIXIAN työntekijöille ja Future Leader koulutuksessa oleville osallistujille tutkimuskyselyitä. Työssä tarkoituksena oli tutkia työntekijän motivaatioon ja työilmapiiriin vaikuttavat tekijät, sekä samalla saada selville, mitkä asiat vaikuttavat heitä jatkamaan saman työnantajan parissa pidempään. Jokaisella työntekijällä on ollut omat henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin ovat vaikuttaneet paljon demografiset tekijät, psykologiset tekijät ja sosiaaliset tekijät. Tutkimuksen avulla on kuitenkin saatu paljon yhteisiä näkökulmia työpaikalla työhön motivointiin ja koulutuksen avulla saatuun kehitykseen omaan osaamiseen.

Tutkimuksessa tehtiin kaksi kyselytutkimusta, joista yksi oli suunnattu Future Leader Program -koulutuksen osallistujille ja toinen ELIXIAN esimiehille. Kyselytutkimus keräsi yhteensä ELIXIAN esimiesten kyselyn osalta 19 vastausta ja Future Leader Program -koulutuksesta kaikki osallistujat vastasivat eli 9 vastausta. Vastaajien ikäryhmä painottui selkeästi esimiehille suunnatussa kyselyssä 31 - 40 vuotiaisiin, josta voitiin päätellä, että otos oli tarpeeksi edustava. Future Leader Program -koulutuksessa vastaajien ikäryhmä jakautui 21 - 25 vuotiaisiin, jossa huomattiin, että selkeästi nuorempi ikäryhmä on kiinnostunut kehittämään ja vaikuttamaan oman työpaikkansa työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että ELIXIALla on todella sitoutunut työryhmä, jotka haluavat vaikuttaa heidän henkilökohtaiseen kehittämiseen omassa työpaikassa ja antaa avoimesti mielipiteitä tämänhetkisestä osaamisestaan työtehtävään ja työpaikkaan kohden.

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada selville, mitkä syyt vaikuttavat työntekijän motivointiin uusiin työtehtäviin ja onko erilaisista osaamiseen vaikuttavista koulutuksista apua jatkaa työtä pidempään samalla työnantajalla pidempään. Tutkimuksen avulla saatiin selville seuraavia syitä, jotka vaikuttavat työntekijän motivointiin: Työntekijöiden mielestä koulutuksia pitää järjestää säännöllisesti työpaikalla, koulutuksien aiheet pitää olla kiinnostavia ja omaan työnkuvaan vaikuttavat koulutukset ovat enemmän arvostettuja, oman esimiehen kannustaminen uusiin koulutuksiin kehittämään omaa osaamistaan, uraan vaikuttavat koulutukset kiinnostavat eniten, mahdollisuus päästä tekemään töitä enemmän ryhmässä kuin itsenäisesti ja esimiehen tuki ja aito kiinnostus kehittyä lisää omaan työtehtävään olivat nousseet esille tutkimuskyselyissä.

ELIXIALla henkilökunnan ikä vaihtelee paljon, mutta työntekijöiden ikäryhmä on sijoittunut enemmän nuorempaan sukupolveen kuin vanhempaan. Näin ollen kyselyiden perusteella huomaa selkeästi, että nuorempi sukupolvi haluaa kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan työpaikalla ja myöskin päästä tekemään erilaisia vastuutehtäviä enemmän, kuin vanhempi sukupolvi. Myös työkokemuksella on ollut vaikutusta, sillä mitä pidempään on ollut jo nykyisessä työtehtävässä, niin sitä isompi halu on ollut kehittää omaa osaamistaan. Työntekijä, joka on ollut vasta muutaman vuoden töissä, ei niinkään halua vielä lisää haasteita työhönsä.

#### 6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksista halutaan saada aina onnistunut ja onnistunut tutkimus tuo paljon enemmän luotettavuutta, kun sen avulla on mahdollista saada paljon luotettavia vastauksia tehtyyn tutkimukseen. Erilaisien mittauksien ja tutkimuksien hyvyttä tai luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä myöskin mittarin, joka syntyy aineistoa hankittaessa. (Heikkilä 2008, 185.)

Validiteetilla kuvataan yleensä, missä määrin ollaan tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan juuri suunniteltua otosta. Usein validiteettiin yhdistetään kysely- ja haastattelukysymyksiä, jotta tutkimuksista saadaan mahdollisimman hyvä, on tärkeää, että laaditut kysymykset ovat onnistuneita, jolloin ei päästä tutkimaan vääriä asioita. Validiteetti liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. Validiteetti jakaantuu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Sisäisessä validiteetissa tarkoitus on, että vastaako tutkimuksessa saadut mittaukset teoriassa esitettyihin käsitteisiin ja ulkoisessa validiteetissa myös muilla tutkijoilla on mahdollisuus tulkita kyseisiä tutkimustuloksia samalla tavalla. (Heikkilä 2008, 185-186.)

Luotettavuutta eli reliabiliteettia mitattaessa tutkimukset tulokset eivät voi olla suuntaa antavia, vaan näiden täytyy olla luotettavia lukijalle. Hyvässä tutkimuksessa luotettavuuden voi arvioida olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta, on tärkeää, että

saatu otos on mahdollisimman paljon edustava ja tarpeeksi suuri tietoperustan osalta. Myös vastausprosentin on oltava korkea ja kysymyksien on mitattava oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelmaa. (Heikkilä 2008, 188.)

Hyvä tutkimus on tarkkaan laadittu, mutta jokaisessa tutkimuksessa on mahdollista saada virheitä aikaiseksi, jotka voivat sattua tietoja kerätessä, syötessä, käsiteltäessä ja tuloksia tutkittaessa. Edellä mainittujen virheiden toteutuessa puhutaan puutteellisesta reliabiliteetista, joten on erittäin tärkeää, että tutkijan on alusta lähtien oltava koko tutkimuksen ajan tarkkana ja kriittinen. Nykyään kehittyneen digitalisaation ansiosta on mahdollista saada jatkuvasti parempia ja kätevämpiä tilasto-ohjelmia, joiden avulla tulokset voidaan analysoida ohjelmiston avulla. Tilasto-ohjelmia käytettäessä tutkijan on hyvä perehtyä ohjelmistoon ja käyttää vain sellaista analysointimenetelmää, jonka hän kokee itse hallitsevansa hyvin. (Heikkilä 2008, 29-31.)

Kaikissa kyselytutkimuksissa kannattaa ottaa erityisesti huomioon nouseva poistuma eli kato. Katolla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. (Heikkilä 2008, 30-31.) Tutkimuksen on aina hyvä olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen, johonkin uuteen asiaan liittyen, joka tuo esiin asiaa, mitä ei ole aikaisemmin tutkittu tai mihin ollaan tehty jatko tutkimuksia. (Heikkilä 2008, 32.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon kehittämisen kohteita ja ratkaisuja Future Leader -koulutuksesta ja myös muista järjestettävistä koulutuksista ELIXIAlla työntekijöille ja itse työnantajalle. Tarkoituksena on hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa myös tulevaisuudessa yrityksen koulutuksien ja työilmapiirien kehittämiseen. Itse yritin saada mahdollisimman paljon tietoa koulutuksien järjestämisestä, jotta tulevaisuudessa saatuja tietoja voidaan hyödyntää ja kehittää yrityksen imagon osalta. Kyselyn avulla saatiin onnistunut ja hyvä mittaustulos, koska kyselyyn osallistui nuoria ja keski-ikäisiä vastanneita. Perusjoukko tässä tutkimuksessa oli ELIXIAN avainhenkilöt, jotka toimivat esimiesasemassa, jonka tuloksena tutkimuksen otoksen ikäryhmä vastasi myös tavoitteita.

Tutkimuksen aikataulu venyi hieman alkuperäisestä aikataulusta oman kiireellisen aikataulun takia, mutta kyselyn osalta oltiin tarkkaan määritelty 2 viikkoa vastausaikaa, joka helpotti tiedon hankkimista. Koska olen itse ollut useamman vuoden ELIXIAlla töissä, oli tutkimuksen aikataulutuksessa helppoa saada tapaamisia järjestettyä, kun yrityksen henkilökunta oli tuttu jo entuudestaan. Tutkimusongelmaa selvittelin ensin itse, että onko tämä aiheellinen ja onko useampi työntekijä miettinyt koulutuksien tärkeyttä ja vaikuttaako koulutuksien lisääminen ja keskittäminen avainhenkilöihin, sekä motivoisivatko nämä koulutukset pysymään heitä pidempään työpaikalla.



Aikataulutus kuitenkin sujui loppujen lopuksi todella hyvin ja ilman mitään erillisiä ongelmia. Kysely oli laadittu hyvin ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset laajalla näkökulmalla. Tutkimuksessa oli kuitenkin paljon tutkimusongelmaa koskevia kysymyksiä, mikä teki tutkimuksesta uskottavan ja luotettavan. Kyselylomaketta tutkittaessa jälkeinpäin tuli kuitenkin vastaan muutama kysymys, joka oli mielestäni epäolennainen, joka ei suorasanaisesti auttanut ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Näiden kysymyksien avulla saatiin kuitenkin laaja havainto tutkimusongelman osalta.

Tutkimuksen validius on voinut mahdollisesti hieman kärsiä, sillä moni vastaajista on voinut tulkita kysymyksen toisin, kuin taas joku toinen tai itse tutkija. Kyselytutkimuksessa käytettiin termiä uraan vaikuttavat koulutukset, joka on voinut osalle tarkoittaa kaikkia koulutuksia. Vastaajille on todennäköisesti jäänyt epäselväksi, että mitä uraan vaikuttavilla koulutuksilla oli tarkoitus hakea. Jälkeinpäin ajattelin itsekin, että kyselylomakkeessa olisi voinut tarkemmin mainita, miksi kyselyä on tehty ja millaisille koulutuksille halutaan saada selvitystä.

Tietojen keräysvaiheessa hyödynsin Forms lomakepohjan omaa analysointiohjelmaa, missä tulokset olivat valmiina ja myöskin kuviot saatiin valmiina hyödynnettäväksi. Valmiiden taulukoiden ja kuvioiden avulla tutkimuksen tulokset on helpompi analysoida ja ovat myöskin luotettavia, kun kaikkien vastaajien luvut ollaan saatu suoraan kyselypohjan osalta.

Google Formsin avulla taulukointi ja tuloksien analysointi veivät paljon vähemmän aikaa, mitä oletettiin. Kuitenkin tuloksien tulkinta sujui ongelmitta, sillä eroavaisuudet olivat todella selkeät ja taulukot olivat myös helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Tulkinta oli täysin tutkijan varassa ja onnistui todella hyvin.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuuteen vaikuttaa todella paljon tutkimuskyselyyn vastanneiden määrä. Kyselytutkimuksia tehtiin kaksi kappaletta, joista yksi oli suunnattu Future Leader koulutuksessa oleville osallistujille ja toinen taas kaikille ELIXIAN esimiehille. Lomakkeisiin vastasi yhteensä 28 henkilöä ja kysely lähetettiin 50:lle henkilölle. Vastanneiden määrä oli hyvällä tasolla ja mutta mukana oli henkilöitä, jotka eivät vastanneet kyselyyn eli vastaamattomuus vaikutti myös tutkimuksen luotettavuuteen. Mikäli vastauksia olisi saanut vielä enemmän olisimme saaneet tutkimuksesta vielä enemmän luotettavamman. Kysely laadittiin internetissä ja prosentuaalisesti vastanneiden määrä oli ennustettua lukua paljon suurempi, sillä nettikyselyissä on paljon helpompi jättää vastaamatta kyselyyn. Aihe oli selkeästi sellainen mikä kiinnosti isoa kohderyhmää, jonka takia saimme hyvän otoksen.

Luotettavuutta voi alentaa juuri aloittaneet työntekijät, jotka pääsivät myös vastaamaan kyselyyn. Esimerkiksi uudella työntekijällä voi olla pienempi kynnys vastata kyselyihin kriittisemmin kuin taas työntekijällä, jolla on ollut jo useamman vuoden esimieskokemus kyseisellä yrityksellä. Vastaksissa on myös voitu liioitella, vähätellä tai muistaa tilanteet väärin, jotka ovat vaikuttaneet vastauksien luotettavuuteen. Elämme kuitenkin aikaa, missä jokaisella on

todella kiireinen aikataulu ja tämän takia huolimattomuus ja kiire on voinut myös vaikuttaa luotettavuuteen. Kaikilla tutkimuskyselyyn vastanneilla oli rajaton aika vastata kyselyyn ja kyselyssä ei myöskään päässyt etenemään seuraavaan kysymykseen ennen kuin oli vastannut kysymykseen.

## 6.2 Opinnäytetyön prosessi ja oma oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aihevalinnassa oli aluksi todella paljon vaikeuksia, sillä en tiennyt mistä minun olisi hyvä kirjoittaa ja halusin myös, että minulla olisi mahdollisimman paljon mahdollisuus kertoa itse aiheestani lähteiden myötä. Aiheen sain kuitenkin keksittyä työpaikallani olevan koulutuksen myötä, mikä järjestettiin ensimmäistä kertaa Suomessa. Koulutuksen avulla työntekijöillä työpaikalla oli mahdollisuus edetä uusiin vastuutehtäviin, jonka avulla sain aiheen itselleni.

Opinnäytetyöprosessi lähti kuitenkin liikkeelle aiheanalyysistä, jossa päätin kirjoittaa alustavan aiheen ja millainen työn runko olisi. Aiheanalyysissä halusin ottaa huomioon myös aikataulutuksen ja tutkimusongelmat. Opinnäytetyön valmistuminen oli tarkoitus saada alun perin valmiiksi joulukuussa 2019, mutta se venyi työkiireideni takia ja nyt tarkoituksena on saada työ valmiiksi kesäkuuhun 2020 mennessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia koulutuksen vaikutus työntekijöiden motivointiin ja mitkä asiat vaikuttavat työntekijän työilmapiiriin työpaikalla. Aihe syntyi omasta työkokemuksesta ELIXIAlla, sillä olen itse edennyt paljon erilaisiin vastuutehtäviin ja joka on antanut minulle aina uuden motivaation työhöni. Kun ELIXIAlle tuli ensimmäistä kertaa koulutus, missä oli mahdollisuus edetä uusiin vastuutehtäviin tuli opinnäytetyöni aihe todella selväksi. Aiheen teema oli myös todella ajankohtainen ja tutkimuskyselyiden avulla selvästi jokaisen työntekijän tärkeä jaksaminenkin oli omassa työssä kehittyminen.

Tavoitteena oli opinnäytetyön avulla tutkia ELIXIAlla työntekijöihin motivaatioon ja työilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Myös tavoitteen oli tutkia, että millaisista koulutuksista työntekijät ovat kiinnostuneita ja onko uraan vaikuttavilla koulutuksilla vaikutusta pysyä työpaikalla pidempään. Kun aiheanalyysi oli valmiina tämän jälkeen, aloitin yksin miettimään tarkkaan, että miten opinnäytetyön prosessi etenee ja miten ja missä tutkimuskyselyt toteutetaan. Työ kuitenkin alkoi teoriaan perehtymällä ja tutkimalla aiheeseen liittyviä artikkeleita internetistä. Teoriaosuutta aloin työstämään heti opinnäytetyön aloitusvaiheessa eli kesällä 2019 ja tutkimuksen suunnittelun aloitin syksyllä 2019. Tutkimus saatiin liikkeelle kyselylomakkeilla, joita tehtiin yhteensä kaksi kappaletta. Yksi lomake oli tarkoitettu kaikille ELIXIAN esimiehille ja toinen taas kaikille osallistujille kyseiseen koulutukseen, minkä avulla oli mahdollisuus edetä uusiin vastuualueisiin.

Suunniteltu kyselylomake toteutettiin Outlook 365 Forms lomakkeella, joka lähetettiin kaikille Future Leader Program -koulutuksessa oleville osallistujille marraskuussa 2019 ensimmäisellä viikolla. Myös ELIXIAN esimiehille suunnattu tutkimuskysely lähetettiin samaan aikaan ja molemmissa kyselyissä vastausaika oli kaksi viikkoa. Kyselyn päätyttyä alkoi tuloksien analysointi, joka vei normaalia enemmän aikaa omien työkiireideni takia. Kiireellisestä aikataulusta huolimatta opinnäyte työ eteni aikataulussa. Opinnäytetyö saatiin päätökseen yhteenveto ja pohdinta osioon. Viimeisenä vaiheena opinnäytetyön osalta oli tiivistelmän tekeminen, sekä lopullinen viimeistely ja korjaus.

Opinnäytetyöstä tuli paljon positiivisia asioita itselleni mukaan ja tärkein asia minkä opinnäytetyön aikana opin oli asioiden aikatauluttaminen ja prosessin eteneminen. Prosessin etenemisessä oli ollut paljon haasteita oman aikatauluni takia, jonka takia tuli paljon vaiheita, missä en päässyt tekemään opinnäytetyötä säännöllisesti päivittäin. Oman tiedonhankinta ja tieteellinen kirjoittaminen kehittyi mielestäni paljon opinnäytetyön aikana ja eri lähteiden avulla myös asioiden esille tuominen ja kuvaileminen oli paljon selkeämpää, kuin muissa koulun kursseilla. Itse koen onnistuvani tässä opinnäytetyössä hyvin. Työn osalta toki olisi sisältö voinut olla vielä parannettavissa, mutta työ valmistui haasteista huolimatta tavoitteiden mukaisesti aikataulussa. Parannettavaa olisi ollut mielestäni tutkimuskyselyiden parempi aikatauluttaminen ja useampi henkilökohtainen haastattelu, joita alun perin suunniteltiin.

Oma suurin motivaationi oli saada opinnäytetyö valmiiksi kesään 2020 mennessä ja valmistua koulusta samalla. Uskon, että opinnäytetyöstäni voisi olla hyötyä ELIXIALle, missä heillä olisi mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa lisää henkilökunnan osalta ja tehdä niistä entistäkin parempia työntekijöitä antamalla mahdollisuuksia koulutuksiin, millä on vaikutusta jatkaa töitä saman organisaation alla.

## 7 Lähteet

### Painetut

Iso Jii - Aito johtaja, Hannu-Pekka Sinervä, 2011 INFORM

Oivaltava johtaja, Ismo Lassila, Kauppakirja Oyj, Helsinki 2000

Oppiminen ja koulutus, Maija-Liisa Rauste-Von Wright, Johan Von Wright ja Tiina Soini, Juva 2003

Motivointi työvälineenä, Jukka Oksanen, PS-kustannus 2014

Onnistu itsesi johtamisessa, Raija Salmimies, WSOY 2008

Tilastollinen tutkimus, Tarja Heikkilä, Edita 2010

Tilastollinen tutkimus, Tarja Heikkilä Edita 2008

### Sähköiset

Elixia.fi, kotisivut. Viitattu 16.9.2019

<https://www.elixia.fi/>

Sustainability report 2018, ELIXIA. Viitattu 16.9.2019

<https://www.elixia.fi/globalassets/traning/pdf/sustainability-report-2018.pdf>

Terveysverkko.fi, terveysliikunta, motivaatio, Viitattu 18.9.2019

<https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Miikka Salavuo, Blogikirjoitus. Viitattu 22.9.2019

<http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>

Iltaalehti.fi, työelämä. Viitattu 29.9.2019

<https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/201711272200562267>

TTL.FI, työhyvinvointi yhteinen asia. Viitattu 2.10.2019

<https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen. Viitattu 2.10.2019

<https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/vaihtuvuuden-vahentaminen/>

Ekonomit.fi, osaamisen kehittäminen. Viitattu 17.10.2019

<https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>

Monstercafe.fi, työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen on myös yrityksen etu. Viitattu 18.10.2019

<https://www.monstercafe.fi/tyontekijoiden-ammattillisen-osaamisen-kehittaminen-on-myo-yrityksen-etu/>

Webropol.fi, henkilöstön kehittäminen. Viitattu 18.10.2019

<https://webropol.fi/palvelut/henkiloston-kehittaminen/>

Ukko.fi, vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää. Viitattu 19.10.2019

<https://www.ukko.fi/blogi/vuorovaikutus-on-tarkea-tyoelamataito-ja-sita-voi-myo-kehittaa/>

TTK.fi, työturvallisuus ja työsuojelu. Viitattu 19.10.2019

[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen)

Koulutus.fi, vinkit alaisten motivointiin.

<https://www.koulutus.fi/artikkelit/vinkit-alaisten-motivointiin-15146>

Tivi.fi, näin motivoit alaisia.

<https://www.tivi.fi/uutiset/nain-motivoit-alaisiasi/fbe69934-2291-312c-b221-3b33362322e5>

Sympa.com, 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi

<https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/>

Opinnäytetyö, Työntekijöiden motivaatio - miten sitä voidaan kehittää? Riina Kyllönen

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123996/Kyllonen\\_Riina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123996/Kyllonen_Riina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Manka 2011)

Kuvio 2. Vaihtuvuuden minimointi, oma kuvio. (Monster.fi, vaihtuvuuden vähentäminen)

Kuvio 3. Henkilöstön tyytyväisyys, Webpropol HR kompassi.

Kuvio 4. Työturvallisuus, työkäyttäytyminen, oma kuvio.

Kuvio 5. Future Leader koulutuksen osallistujat, Vastaajien sukupuoli.

Kuvio 6. ELIXIAN esimiesten vastaajien sukupuoli.

Kuvio 7. Future Leader koulutuksen osallistujat, ikäryhmäjakauma.

Kuvio 8. ELIXIAN esimiehet, ikäryhmäjakauma.

Kuvio 9. Future Leader Koulutus, koulutuksien toistuvuus.

Kuvio 10. ELIXIAN esimiehet, miten haluaisit työskennellä?

## Liitteet

Liite 1: Future Leader Program - koulutus, kyselylomake .....	40
Liite 2: Elixia esimiehet, koulutuksen motivointi ja työilmapiiri, kyselylomake .....	40

## Liite 1: Future Leader Program -koulutus, kyselylomake

## 1. Valitse seuraavista

- ☐ Mies
- ☐ Nainen
- ☐ Muu

## 2. Ikä

- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41+

## 3. Suositteletko esimiehesi Elixialla sinut Future Leader Program (FLP) - koulutukselle?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Hain itse koulutukseen

## 4. Onko koulutus ollut kiinnostava?

- 1   2   3   4   5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

## 5. Onko koulutus motivoinut sinua kehittymään lisää työssäsi?

- 1   2   3   4   5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

## 6. Haitko FLP koulutukseen, koska halusit kehittyä lisää nykyisessä työpaikassasi?

- 1   2   3   4   5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐



7. Onko mielestäsi koulutuksista hyötyä?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Pitäisikö koulutuksia järjestää säännöllisesti työpaikassa?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Motivoivatko uraan vaikuttavat koulutukset olemaan pidempään samassa työpaikassa?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Aiotko hakea FLP koulutuksen jälkeen muualle töitä?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei  
☐ En tiedä

11. Voidaanko koulutuksessa opittuja asioita jalkauttaa omalle tiimille?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Motivoisivatko FLP tyyppiset koulutukset työntekijöitä kehittymään lisää Elixialla työntekijänä?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Voisiko FLP koulutus aiheista olla hyötyä myös muille Elixian esimiehille?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

14. Antaako FLP koulutus hyvän kuvan Elixiaa työntekijänä?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. Kuinka usein mielestäsi FLP tyyppisiä koulutuksia pitäisi järjestää?

- ☐ Kerran vuodessa
- ☐ 2 vuoden välein
- ☐ 3 vuoden välein
- ☐ 4 vuoden välein
- ☐ 5 vuoden välein

16. Aiotko hyödyntää koulutuksesta opittuja asioita omassa työssäsi

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Mitä tekisit FLP koulutuksessa toisin?

Kirjoita vastaus

## Liite 2: ELIXIAN esimiehet, koulutuksien motivointi ja työilmapiiri, kyselylomake

1. Valitse seuraavista:

- ☐ Mies
- ☐ Nainen
- ☐ Muu

2. Mikä on ikäsi?

- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41+

3. Kuinka monta vuotta olet ollut Elixialla töissä?

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-8 vuotta
- ☐ 9-11 vuotta
- ☐ Yli 12 vuotta

4. Pitäisikö koulutuksia järjestää säännöllisesti Elixialla?

- 1    2    3    4    5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Järjestetäänkö Elixialla mielestäsi säännöllisesti koulutuksia, jotka vaikuttavat nykyiseen osaamiseesi?

- 1    2    3    4    5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Onko Elixialla järjestettävät koulutukset olleet kiinnostavia?

- 1    2    3    4    5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Onko mielestäsi koulutuksista hyötyä?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Onko esimiehesi kannustanut sinua kehittymään lisää nykyisessä työssäsi?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Motivoisivatko Future Leader Program - tyyppiset koulutukset työntekijöitä kehittymään lisää Elixialla työntekijänä?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Antaako Future Leader Program - koulutus hyvän kuvan Elixiaa työntekijänä?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Motivoivatko uraan vaikuttavat koulutukset Elixialla sinua?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Teetkö töitä mieluummin yksin vai ryhmässä?

- ☐ Yksin  
☐ Ryhmässä  
☐ En osaa sanoa

13. Oletko saanut tukea esimiehenä kehittymiseen Elixialla?

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Koetko voivasi vaikuttaa työilmapiiriin työpaikallasi?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Oletko saanut mielestäsi riittävästi palautetta esimiehenä työskentelystä?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Millaista tukea uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa omassa esimiestyössäsi?

Kirjoita vastaus